

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**SOSYAL MEDYA KULLANIMINA GÖRE SPOR  
KULÜPLERİNİN KURUMSAL İTİBARLARINA  
İLİŞKİN TARAFTAR ALGISI**

**EMİNE NİHAN DEĞERCAN  
11713018**

**Doç. Dr. EMEL ESEN**

**2019**

**T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI  
YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI**

**SOSYAL MEDYA KULLANIMINA GÖRE SPOR  
KULÜPLERİNİN KURUMSAL İTİBARLARINA  
İLİŞKİN TARAFTAR ALGISI**

**EMİNE NİHAN DEĞERCAN  
11713018**

**Doç. Dr. EMEL ESEN**

**2019**

T.C.  
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI  
İŞLETME YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

SOSYAL MEDYA KULLANIMINA GÖRE SPOR  
KULÜPLERİNİN  
KURUMSAL İTİBARLARINA İLİŞKİN TARAFTAR  
ALGISI

EMİNE NİHAN DEĞERCAN  
11713018

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih:

Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

Unvan Ad Soyad

İmza

Tez Danışmanı

: Doç. Dr. Emel Esen

Jüri Üyeleri

: Doç. Dr. Altan DOĞAN

Doç. Dr. Serdar BOZKURT

İSTANBUL  
MART 2019

## ÖZ

### Sosyal Medya Kullanımına Göre Spor Kulüplerinin Kurumsal İtibarlarına İlişkin Taraftar Algısı

E. Nihan DEĞERCAN

Mart 2019

Üretilen mal ve hizmetlerin giderek birbirine benzediği günümüz dünyasında kar elde etmek gittikçe zorlaşmaktadır. Sadece kaliteli mal ve hizmet üretmek, tüketiciye bunları uygun bir fiyatla sunmak ya da finansal göstergeleri gözetmek yeterli değildir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın en önemli ön koşullarından biri kurumların maddi varlıklarının dışında, maddi olmayan değerlerini de göz önünde bulundurmasıdır. Bu öğelerin başında da kurumsal itibar gelmektedir. İtibar, kurumların en önemli maddi olmayan varlıklarından biridir. Kelime karşılığı olarak prestij, saygınlık, imaj, güvenilirlik, kimlik, tanınırlık gibi kavramlarla ifade edilen itibar, kurumsal düzeyde firmaların geçmiş, mevcut ve gelecek performanslarına ilişkin paydaş beklentilerini yansıtan bir kavram olarak tanımlanmaktadır. İtibara ilişkin beklentileri yansıtan kesimler arasında sadece hükümetler, liderler, müşteriler, çalışanlar, rakipler ve kurumlar değil aynı zamanda toplumun kendisi de yer almaktadır. Geçmişten bugüne ele alınmaya çalışılan itibar kavramı için birçok farklı ölçüm geliştirilmiş iken, Dünya’da ciddi bir pazar konumuna gelen ve şirketleşerek büyüyen spor kulüplerine dair yeterli bir ölçümün yapılmamış olması, bu konuda bir boşluk olduğuna işaret etmektedir. Bununla birlikte teknolojinin ilerlemesiyle kitle iletişim araçları değişmiştir. Yeni dijital dünyada içerik üreten tüketiciler önem kazanmış, üretilen içerikler dakikalar içerisinde etkisini gösterir olmuştur. Karşılıklı iletişime dayanan, kişilerin yorum yapabilmesine olanak sağlayan bu esnek yapıda kurumların itibarlarını inşa etmeleri, korumaları ve sürdürülebilir kılmaları uzun ve zorlu bir süreç ama aynı zamanda da bir zorunluluk halini almıştır.

Yapılan tüm bu değerlendirmeler neticesinde de bu çalışmada, sosyal medyayı kullanan spor kulüplerinin kurumsal itibarlarına ilişkin taraftar algısını incelemek amaçlanmıştır. Bir kurumun itibarına olumlu ve olumsuz etkiler yaratan unsurların incelenemediği ve rakiplerin itibarlarıyla kıyas yapabilmeyi sağlayan Harrison-Fombrun ölçeği çalışmada kullanılan anketin temelini oluşturmaktadır. Önce pilot bir çalışma yapılmış, geliştirilen anket yardımıyla da toplamda 520 kişiye ulaşılmıştır. Çıkan sonuçlar neticesinde, tarafların farklı demografik özelliklerine ve farklı sosyal medya kanallarındaki itibar algılarının değiştiği saptanmıştır. Spor kulüplerinin sosyal medyada, itibarlarına ilişkin taraftar algısını ölçen çalışmaların yetersiz olmasından dolayı bu çalışmanın literatüre katkıda bulunacağı düşünülmektedir.

**Anahtar kelimeler:** Kurumsal İtibar, Sosyal Medya, Spor Kulüpleri

## **ABSTRACT**

### **Fans' Perceptions about Sport Clubs' Corporate Reputation related with Social Media Usage**

**E. Nihan DEĞERCAN**

**March 2019**

In today's world, where the goods and services are all similar to each other, it is becoming increasingly more difficult to make a profit. Producing quality goods and services only, offering them at an affordable price to the consumer or taking the financial indicators into account is not enough. Considering the intangible values along with their tangible assets is one of the most important prerequisites in achieving a sustainable competitive advantage for corporations. On the top of the asset list comes the corporate reputation. By definition, reputation is expressed by concepts such as prestige, image, reliability, identity and recognition; on the other hand, at the institutional level it is defined as the stakeholders' expectations of the past, present and future performances. The groups with expectations of reputation are not only governments, leaders, customers, employees, competitors and institutions, but also the society itself.

Not only the governments, leaders, customers, employees, competitors and institutions but also the society itself are among the segments that reflect expectations about reputation. It is an indication of a gap that while many different measures have been developed for the concept of reputation throughout the time, but there has not been a sufficient measure on the other hand for sports clubs which became a seriously growing market today.

Add to that, with the advancement of technology, the mass media has changed. In the new digital world, consumers producing a content have gained importance, and their produced contents resulted with effective outcomes even in minutes. Based on reciprocal communication, these flexible structure institutions that allow people to comment, build, protect and sustain their dignity have become a long and difficult process but also a necessity.

As a result of all these evaluations, the aim of this study is to examine the perception of fans about the corporate reputation of sports clubs using social media. The scale of Harrison-Fombrun, which provides a positive and negative impact on the reputation of an institution and which allows comparison of competitors' reputation, forms the basis of the questionnaire used in the study.

Firstly, a pilot study was carried out and a total of 520 people were reached by the developed questionnaire. As a result, different demographic characteristics of the parties and the perceptions of reputation in different social media channels have changed. It is thought that this study will contribute to the literature because of the

insufficient studies that measure the perception of sports clubs on social media and their respects.

**Key words:** Corporate Reputation, Social Media, Sports Clubs



## ÖN SÖZ

İlk andan itibaren, sabrı ve anlayışıyla yanımda olan, bilgi ve tecrübesiyle tezime katkıda bulunan başta değerli danışmanım **Sayın Doç. Dr. Emel Esen'e**,

Eğitimim boyunca pozitif tutumuyla umut verip motive eden anne yarısı **Emine Değercan'a**,

Yüksek lisansa başlamam konusunda yüreklendiren, her anımda desteğini esirgemeyen, bilgiyi seven ve sevdiren, ileri görüşlü dedem **Babür Bellier'e**,

Hayatımın tüm dönüm noktalarında yanımda benimle olan, kilometrelerce uzakta olsak da en içimde hissettiğim, dostum, sırdaşım, en değerlim can kardeşim **Ömer Değercan'a**,

Hayat okulundaki akıl hocam, sıradanlıktan uzak kalmamız ve hep üretmemiz için nasihat veren, vizyoner babam **İrfan Değercan'a**,

Öğrenim hayatımın mimarı, ilk kalem tutuşumdan tez anketime kadar bana hocalık eden, benimle beraber araştırıp tartışan ilk öğretmenim annem **Feryal Değercan'a**,

Farklı dallardaki bilgi birikimleriyle fikir veren, sevgileri ve özverileriyle derdimi dinleyen, gerektiğinde benimle sabahlayan, zor anımda ellerini omzumda, kalplerini kalbimde hissettiğim, başarılarımı beraber kutladığım, sevinçlerime ortak tüm **Dostlarıma ve Akrabalarım**,

Hayatımda oldukları, anlam kattıkları beni ben yaptıkları ve daha ileriye gidebilmem için yüreklendirip destek oldukları en önemlisi bana inandıkları için çok teşekkür ederim.

**E. Nihan Değercan**

İstanbul; Mart, 2019

## İÇİNDEKİLER

<b>ÖZ</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>ÖN SÖZ</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....	<b>xii</b>
<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>xiii</b>
<b>1. GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ</b> .....	<b>2</b>
2.1. Kurumsal İtibar Tanımı ve Kapsamı.....	2
2.2. Kurumsal İtibarın Önemi .....	5
2.3. Kurumsal İtibarın Temel Unsurları.....	7
2.3.1. Kurum Kültürü.....	7
2.3.2. Kurumsal Kimlik.....	9
2.3.3. Kurumsal İmaj.....	10
2.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı .....	12
2.5. Kurumsal İtibar Yönetimini Etkileyen Faktörler ve İtibar Ölçümü.....	14
2.6. Kurumsal İtibarın Bileşenleri.....	20
2.6.1. Duygusal Çekicilik.....	21
2.6.2. Ürün ve Hizmetler.....	21
2.6.3. Vizyon ve Liderlik .....	22
2.6.4. Çalışma Ortamı .....	23
2.6.5. Finansal Performans.....	23
2.6.6. Sosyal Sorumluluk .....	24
2.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları.....	24
2.7.1. Durum Analizi (SWOT Analizi).....	27
2.7.2. Kurum Kültürünün Belirlenmesi .....	27
2.7.3. Algı Yönetimi .....	28
2.7.4. Müşteri Odaklılık .....	29



2.7.5. Sosyal Sorumluluk .....	30
<b>3. DİJİTAL ORTAMDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ.....</b>	<b>33</b>
3.1. Bilgi İletişim Teknolojileri Sisteminde Değişen Yapılar ve Anlamları.....	33
3.1.1. İnternetin Gelişimi ile Kurumsal İtibar Yönetimi Açısından Yaşanan Değişimler.....	36
3.2. Dijital Ortamda Kurumsal İtibarı Etkileyen Araçlar.....	37
3.2.1. Web Tabanlı Kurumsal İtibar Yönetimi .....	37
3.2.2. Web Tabanlı Kurumsal İtibar Yönetiminin Araçları .....	40
3.2.3. Sosyal Medya .....	41
3.2.4. Sosyal Medya Araçları .....	43
3.2.5. Bilgi bir araya getirme ve ortak projeler (örneğin; Wikipedia) .....	44
3.2.6. Bloglar veya mikrobloglar (örneğin; Blogger, Twitter).....	44
3.2.7. İçerik toplulukları, video ve fotoğraf paylaşımı (örneğin; YouTube, Instagram) .....	47
3.2.8. Sosyal ağ siteleri (örneğin; Facebook, Google Plus) .....	48
3.2.9. Sanal oyun ya da oyun ortamları (örneğin; The Sims, Second Life).....	49
3.3. Web Tabanlı İtibarı Olumsuz Etkileyebilecek Faaliyetler ve Özen Gösterilmesi Gereken Unsurlar .....	49
3.3.1. Sanal ortamda sosyal medya hesaplarının itibarının korunması ve güçlendirilmesi.....	50
<b>4. UYGULAMA: SPOR KULÜPLERİNİN SOSYAL MEDYADA İTİBARLARINA İLİŞKİN TARAFTAR ODAKLI ALGILAMALARIN İNCELENMESİ .....</b>	<b>52</b>
4.1. Araştırmanın Modeli .....	52
4.2. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler .....	52
4.3. Araştırmanın Önemi.....	53
<b>5. YÖNTEM.....</b>	<b>54</b>
5.1. Denekler .....	54
5.2. Ölçme Araçları .....	59
5.3. Uygulama .....	60
5.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler.....	60
<b>6. BULGULAR.....</b>	<b>61</b>
6.1. Ölçme Aracı İle İlgili Faktör Analizi Bulguları.....	61
6.1.1. Kurumsal İtibara İlişkin Faktör Analizi Bulguları.....	63

6.1.2. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler .....	63
6.2. Kurumsal İtibar Kapsamında Sosyal Medya Hesaplarına Yönelik Tutumlar Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar .....	64
6.2.1. Cinsiyete Göre Değişkenler .....	64
6.2.2. Yaşa Göre Değişkenler .....	65
6.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenler .....	67
6.3. Kurumsal İtibar Kapsamında Sosyal Medya Hesaplarına Yönelik Tutumlar Değişkenlerinde Sosyal Medya Kullanım Özelliklerine Göre Farklılıklar.....	68
6.3.1. Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına Göre Değişkenler .....	68
6.3.2. Facebook Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler .....	70
6.3.3. Twitter Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler .....	72
6.3.4. Instagram Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler.....	73
<b>7. SONUÇ.....</b>	<b>76</b>
7.1. Kurumsal İtibar Değişkeninde Demografik ve Sosyal Medya Kullanım Özelliklerine Göre Gözlenen Farklılıklara İlişkin Sonuçlar .....	76
7.2. Sınırlılıklar .....	78
7.3. Öneriler .....	78
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>76</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>80</b>
<b>ÖZ GEÇMİŞ.....</b>	<b>96</b>

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> 2014-2018 Yılları Dünyanın En İtibar Edilen Şirketleri .....	17
<b>Tablo 2:</b> Türkiye'nin En Beğenilen Şirketleri.....	19
<b>Tablo 3:</b> Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri .....	31
<b>Tablo 4:</b> Cinsiyet Durumuna İlişkin Bilgiler.....	54
<b>Tablo 5:</b> Yaş Durumuna İlişkin Bilgiler.....	55
<b>Tablo 6:</b> Eğitim Durumuna İlişkin Bilgiler.....	55
<b>Tablo 7:</b> Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına İlişkin Bilgiler .....	56
<b>Tablo 8:</b> Facebook, Twitter ve Instagram Kullanım Sıklığına İlişkin Bilgiler .....	57
<b>Tablo 9:</b> Kurumsal İtibara İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi..	61
<b>Tablo 10:</b> Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler .....	64
<b>Tablo 11:</b> Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk T Testi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 12:</b> Yaş Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	66
<b>Tablo 13:</b> Eğitim Düzeyine Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	67
<b>Tablo 14:</b> Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları	69

<b>Tablo 15:</b> Facebook Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	70
<b>Tablo 16:</b> Twitter Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	72
<b>Tablo 17:</b> Instagram Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları .....	74



## ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Kurum kimliği ana fikri ve öğeleri.....	10
Şekil 2: Kurumsal İtibarın Karmaşık Yapısı .....	15
Şekil 3: Kurumsal İtibarın Bileşenleri .....	20
Şekil 4: Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları .....	25
Şekil 5: Dove'den Irkçı Reklam İçin Özür.....	38
Şekil 6: Fenerbahçe Resmi Twitter Hesabı .....	46
Şekil 7: Galatasaray Resmi Twitter Hesabı.....	46
Şekil 8: Beşiktaş Resmi Twitter Hesabı .....	47

## KISALTMALAR

**ARPA Projesi:** Advanced Research Projects Agency

**ARPANET:** Advanced Research Projects Authority Net

**GFK:** Growth from knowledge

**IBM:** International Business Machines

**KSS:** Kurumsal Sosyal Sorumluluk

**MBA:** Master of Business Administration

**NCP:** Network Control Program

**NSFNET:** National Science Foundation NETwork

**SPSS:** Statistical Package for the Social Sciences

**SWOT:** Strengths- Weaknesses- Opportunities- Threats

**TÜVEKA:** Türkiye Üniversiteler ve Araştırma Kurumları Ağı

**WWW :** World wide web

## 1. GİRİŞ

Kurumların asıl amaçları olan, kaliteli mal ve hizmet üretip, kar elde etmek günümüz koşullarında tek başına yetersiz kalmaktadır. Maddi olmayan varlıklar ön plana çıkmış, rekabet daha zorlu bir hal almıştır. Bu hususta itibar, kurumların en önemli maddi olmayan varlıklarından biridir. Sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamanın en önemli ön koşullarından biri haline gelmiştir. Paydaşlar, kaliteli mal ve hizmet üretmenin dışında kurumlardan; toplumsal sorunlarla ilgilenmek, vizyon sahibi olup liderlik etmek, kendileriyle duygusal bir bağ oluşturmak, güvenilir olmak ve etik davranmak gibi beklentiler içerisinde. Bunu gerçekleştiren kurumlara yaklaşırken, başaramayan kurumlardan uzaklaşmaktadırlar.

Saygınlık, güven gibi kelimelerle açıklanan, algılara dayanan, paydaş beklentilerini yansıtan bu kavramın ölçümü de bir hayli zordur. Kurumsal itibar ölçümünde daha çok, en başarılı şirketlere odaklanılmıştır. Akademik dünya ise sıralamaya dayalı bu indekslerin yetersiz olduğunu ileri sürmüş, daha geniş bir paydaş grubuna yönelmişlerdir. Dünyada ciddi bir pazar konumuna gelen ve şirketleşerek büyüyen spor kulüplerine dair herhangi bir ölçek geliştirilmemiş ve bu konuda bir boşluk olduğu saptanmıştır. Tüm bu koşullar değerlendirildiğinde bu çalışmada, spor kulüplerinin itibarına ilişkin olarak taraftarların algılamaları saptanmış, bu algılamaların da sosyal medya kullanımına göre nasıl farklılaştığı ölçülmüştür.

Çalışmanın ilk bölümünde kurumsal itibar kavramı, ikinci bölümünde dijital ortamda kurumsal itibarın nasıl ele alındığı, uygulama kısmında ise, kurumsal itibara ilişkin taraftarların algılamalarını ortaya koyan ampirik bir çalışma yapılmıştır. Sonuç ve tartışma kısmında ise, araştırma neticesinde elde edilen bulgular tartışılmış ve gelecek çalışmalar için önerilerde bulunulmuştur.

## 2. KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

### 2.1. Kurumsal İtibar Tanımı ve Kapsamı

İtibar kelimesi olumlu çağrışımlar yapan pozitif bir kavramdır. Güven, saygınlık, değer kavramlarını içeren ve uzun zamandır farklı gruplar tarafından oldukça önemsenen bir olgudur. İtibarlı, güvenilir gibi karşılıklar ile bireysel düzeyde ele alınan bu kavram, günümüz dünyasında örgütler, firmalar, yarışmalar, ödüller, organizasyonlar gibi birçok farklı alanda konuşulan ve üzerinde çalışılan bir kavram haline gelmiştir. İtibar, taklit edilmesi ve ölçülmesi zor, az bulunan ve işletmeyi diğerlerinden farklılaştıran, ikamesi olmayan bu sebeple kazanılması da yoğun uğraşlar gerektiren bir duygusal sermaye olarak ifade edilmektedir (Esen, 2011, 290-291).

Türk Dil Kurumu sözlüğü itibarı; saygı görme, değerli, güvenilir olma durumu, saygınlık, prestij olarak tanımlamaktadır (Türk Dil Kurumu, [16.10.2018]). Alman dilinde itibar “değer ve ün” ile eşanlamlıdır. Amerikan sözlüklerinde ise itibar, “bir kişinin ya da bir şeyin yetenekleri, nitelikleri hakkında genel olarak ne söylediği” olarak tanımlanmaktadır (Schwaiger, 2004, 48).

2008 yılında Forbes Dergisi'nin her yıl yayınladığı ‘Milyarderler Listesi’nin zirvesine oturan ABD’li işadamı Warren Buffet çalışanlarına; “Eğer verdiğiniz kötü bir kararla firma para kaybederse anlayışlı olabilirim, fakat eğer firma bu karar sonucunda itibar kaybederse son derece zalim olurum” diyerek, itibarın paradan çok daha önemli bir kavram olduğunu vurgulamaktadır (Ural, 2012, 8).

Farklı akademik alanlarda üzerine çalışmalar yapılan itibar, her disiplinde ayrı algılanmış ve değerlendirilmiştir. Fombrun ve Van Riel (1997, 6) bu akademik alanları; strateji, sosyoloji, örgütsel davranış, pazarlama, ekonomi ve muhasebe olarak altı ana başlık altında toplamışlardır. Muhasebeciler itibarı finans değeri olan duran bir varlık olarak ele alırken iktisatçılar, işletme dışındaki paydaşların işletmeye dair algısı olarak görmüş, pazarlamacılar itibarın tüketici nezdinde nasıl oluşmuş olabileceğiyle ilgilenmiş, örgütsel davranışçılar işletme içindeki paydaşların işletmeye dair algısı



olarak yorumlamış, sosyoloji kavramı oluşan beklenti ve normlar ile işletme performansı arasındaki ortak bir değerlendirme alanı olarak görmüş, strateji çalışmalarında ise itibarın algıya dayandığı için yönetilmesi oldukça zor bir varlık olduğu savunulmuştur. Her disiplin kendi bakış açısıyla ele aldığı için, itibarın kesin ve kapsamlı bir tanımı yapılamamıştır (Fombrun ve Van Riel, 1997, 6). Aşağıda itibar ile ilgili farklı tanımlamalara yer verilmiştir.

İtibar, “bir şirketin zaman içinde sosyal ortakları nezdinde oluşan yansıması” ve “belirli bir anda davranışları, iletişimi ve beklentileri bir karışım halinde sunan ürün” olarak tanımlanmaktadır (Kadıbeşegil, 2006, 37).

İtibar değerlerin çevresinde şekillenen ve yönetilen, sadece hükümetlerin, kurumların ve liderlerin değil izleyicilerin tercihleriyle şekillenen bir kavramdır. Etik ve ahlak, dürüstlük ve hesap verilebilirlik bu değerler arasındadır. Raithel ve Schwaiger’e (2015, 945) göre; “Duygusal ve bilişsel kavramları dengeleyen itibar yönetimi öncelikli olarak her ne kadar ekonomik performansla ilgili olsa da ekonomik olmayan değerlerinin gelecekte daha değerli olacağı söylenebilir”.

Hannington’a (2016, 11) göre, buzdağının su üstünde kalan kısmında kalite, su altında kalan ama çok daha büyük bir kısmı kaplayan alanda ise itibar vardır. Kalite kurumun ürün ve hizmetleriyle ilgili reklamları, logosunu ve görselliğini içerirken, itibar ise duygusal değerleri, basında nasıl yer alındığı, kurumun finans durumu ve sektördeki yerini ifade etmektedir. Bir kuruluşun en önemli sosyal sermayesi olarak belirtebileceğimiz kurumsal itibarın doğrudan ve dolaylı olarak etkileyebileceği çok fazla alan vardır. Bunlara baktığımızda itibarın; kurumsal kimlik, imaj, kültür ve kurumsal marka gibi birden çok kavramdan etkilenen karışık bir kavram olduğu görülecektir (Scott ve Walsham, 2005, 311). Ancak itibar kavramının; marka, firma değeri ya da imaj kavramlarıyla eşanlamlı olmadığına dikkat edilmelidir. Marka, ürün ve hizmetlerin çok daha yüksek fiyata satılabilmesine olanak sağlayan ve firma sahibi tarafından yaratılıp bilinçli olarak yönetilen bir kavramdır. İtibar paydaşların kurumun gelecek faaliyetlerine ilişkin ön hükümleriyken, firma değeri, müşteri sadakatinin maddi olmayan değerini ifade eden muhasebesel bir kavramdır. İmaj ise, kurumun gelecek ve geçmiş faaliyetlerinin bir video çekimi değil, o an soluduğu havanın anlık bir fotoğrafıdır.

Literatüre baktığımızda kurumsal itibar kavramıyla ilgili oluşturulmuş müşterek bir görüş söz konusu olmasa da (Olegario ve McKenna, 2013, 643), genel olarak kurumun geçmiş ve gelecek tüm faaliyetlerinin rakipleri ile karşılaştırıldığında paydaşların zihinlerinde oluşan bir algı olarak tanımlayabiliriz. Birçok farklı unsuru içinde barındırır da özet olarak paydaşların belirli bir kurumu iyi ya da kötü olarak değerlendirme şeklindedir (Laufer ve Coombs, 2006, 380).

Tüm bu tanımlardan hareketle kurumsal itibar, kurumların geçmişteki faaliyetleri ve gelecek beklentileri göz önünde bulundurularak, iç ve dış tüm paydaşların gözünden, kurumların hedeflerine ulaşmasını etkileyen ve etkilenen, birey ya da grupların oluşturduğu (Matueviciene ve Stravinskiene, 2015, 75), rakiplerine finansal, sosyal ve çevresel olarak kıyasla nasıl bir değer yarattığıyla ilgili genel algıların tümüdür. (Barnett vd. 2006, 34) Bu tanımdaki üç önemli nokta;

1. İtibarın algısal boyutunun vurgulanması,
2. Sadece bir veya birkaç kişinin değil tüm paydaşların toplam algısının söz konusu olması,
3. Kavramın doğası gereği bir takım standartlara göre kıyaslanabilir nitelikte olmasıdır (Davies, vd., 2001, 136).

İtibar, tüm bu tanımlara baktığımızda iç ya da dış paydaşların zihinlerinde oluşan genel algıyı ifade eden bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Algıya dayalı bir kavram olması sadece kurumun kontrolünde olamayacağı anlamını da taşımaktadır. Hem sadece paydaş algısıyla şekillenemeyen hem de bütünüyle kurum kontrolünde ilerleyemeyen bir yapıdır. İtibar tüm iç ve dış paydaşların müşterek algısından oluşur fakat bu durum temel olarak iki noktada eleştirilmektedir. Öncelikle itibar, işletmenin ilgilendiği alanlara göre değişiklik gösterebilir. Diğer bir ifade ile sosyal sorumluluk projelerinde çok olumlu bir itibarı olan işletmenin ürün kalitesinde itibarı o kadar da olumlu olmayabilir. Ayrıca işletmenin itibarı her bir paydaş grubu için de farklılık gösterebilir. Çalışanlar için çok olumlu olan itibar müşteriler için çok da olumlu olmayabilir. Bu eleştirileri göz önüne alarak, itibar konusunda araştırma yapacak kişilere itibarın ne için ve kime göre olacağı ile ilgili iki temel soruyu cevaplaması önerilmektedir (Lewellyn, 2002, 446). Paydaşlara, olaylara hatta işletmenin kendi geçmiş itibarına göre bile değişmekte olan itibar kavramı ayrıca olumlu ve olumsuz itibar olarak da ayrılmaktadır.

Kısacası en tepeden en aşağıya herkes tarafından etkilenen fakat bütünüyle de manipüle edilemeyen kurumsal itibar kavramını yönetebilmek için iyi tanımlamak gerekmektedir.

Tüm iç ve dış paydaşların üzerinde etki sahibi olduğu bu kavramın iyi yönetilmesi günümüz dünyasında zorunluluk halini almıştır. Küreselleşen dünyayla beraber, değişen dünya dinamikleri bazı kurumlar için avantaj oluştururken bazı kurumların yok oluşuna sebep olmaktadır. Kendini yenilemeyen, geliştirmeyen, esnek davranıp manevra alamayan her şey yok olmaya mahkumdur. Bu noktada birçok kurum için rekabet avantajı sağlamak büyük bir gerekliliktir. Rekabet avantajı sağlamak için her kurum farklı yollar deneyebilir, farklı stratejiler oluşturabilir. İtibar kavramı da bu noktada, kurumlar için ciddi bir avantaj unsurudur. İyi bir kurumsal itibarı elde etmenin hangi değerlere bağlı olduğunu tespit etmek, uygulamak ve yönetmek şüphesiz uzun zaman alan bir süreçtir.

## **2.2. Kurumsal İtibarın Önemi**

Gelişen teknoloji bilgiye daha kolay ulaşmamızı, daha kolay iletişimde kalmamızı, dünyanın diğer ucundan çok hızlı şekilde haberdar olabilmemizi sağlamıştır.

Artık tüketiciler ve paydaşlar bilinçlenmiş, değişen üretim şekilleri ve iletişim kanallarıyla beraber rekabet avantajı sağlamak eskiye oranla çok daha zor bir hale gelmiştir. Bu bilinçlenmiş, tatmini “zor” kitlelere ulaşmakta iletişim kanallarını yaratıcı ve stratejik boyutlarıyla, başarıyla kullanmak rekabet üstünlüğü sağlamakta önemli bir adımdır. Ancak her geçen gün gelişen teknoloji, iletişimin her ögesini – kaynağı, mesajı, kanalları, alıcıyı, geri beslemeyi ve hatta gürültüyü- değiştirmekte, iletişimin içeriğini ve yapısını farklılaştırmaktadır. Hedef kitleleri oluşturan bireyler artık daha interaktif bir rol benimseyip, iletişim kanallarını, ürün ve hizmetlerle ilgili daha ayrıntılı bilgi almak dışında kurumun çevreye de ne kadar faydalı olduğuna, kurumun etik ve ahlak kavramlarına olan bakış açısına, topluma karşı sorumluluklarını yerine getirip getirmediğine ve diğer tüketicilerin kurumla ilgili düşüncelerine ulaşmak amacıyla kullanıp verilen mesajlarla yetinmeyen bir tutum sergilemektedirler. Böylesi bir düzlemde, bu kitlelere herkesten önce ve daha doğru şekilde ulaşanlar

rekabet yarışına bir adım önde başlamaktadırlar (Baygöl, 2008, 1) Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:

- Ürün ve hizmetlerde daha yüksek fiyatlandırmaya olanak sağlamak, müşteri gözünde kurumun ve ürünlerin kalitesine ilişkin pozitif algılar yaratmak ve bunu güçlendirmek, yeni müşteri kazanımı ve satışların artması (Nguyen ve Leblanc, 2001, 227),
- Nitelikli çalışanları kuruma çekmek, motivasyonlarını yüksek tutup kuruma bağlılıklarını artırmak ve elde tutmak, böylece çıktı artışı sağlamak (Turban ve Cable, 2003, 16),
- Daha az kriz durumuyla karşılaşmak, olası bir kriz ve tehdit durumunda kurumu korumak,
- Başarılı satın almalar, birleşmeler sağlamak, yeni pazarlara giriş, sermaye yönetimi ve sonuç olarak kar elde etmek ve akışı sağlamlaştırmak,
- Pazardaki tüm paydaşlarla (tedarikçiler, dağıtımıcılar, müşteriler, çalışanlar) güçlü ilişkiler kurmak ve sürdürülebilirliğini sağlamak,
- Yeni iş ortakları ve yatırımcıları bulmak, etkilemek ve ortaklık yapmak,
- Sivil toplum örgütleriyle iyi ilişkiler kurmak, hukuki ve siyasi ilişkileri geliştirmek (Çakırkaya, 2016, 198).

Ayrıca, Charles Fombrun kurumsal itibarın kurumun finansal göstergelerini nasıl etkilediğiyle ilgili araştırmasında, itibarın altı önemli etkisi olduğu sonucuna ulaşmıştır. İtibarın; destek sağladığı, kurumsal zenginliği arttırdığı, saygınlığı arttırdığı, nakit akışını olumlu yönde etkilediği, büyüme ile itibar arasında pozitif bir ilişki olduğu ve firmanın piyasa değerini olumlu yönde arttırdığını tespit etmiştir. Bununla birlikte Özbay ve Selvi (2014, 240), kurumsal itibarın hisse senedi performansına etkisini araştıran çalışmalardan 37'sini kendi çalışmalarının kapsamına almış ve kurumsal itibarla hisse senedi performansı arasında her zaman pozitif bir ilişki olmadığını, ülkenin gelişmişlik düzeyiyle ve seçilen örnekleme beraber sonucun değiştiğini, gelişmekte olan ülkelerde sermaye piyasalarının yeterince etkin olmaması, şirketler tarafından sosyal konularda yeterince açıklama yapma geleneğinin bulunmaması gibi sebeplerden dolayı sonuçlar yanıltıcı olabilmektedir şeklinde aktarmışlardır. Ayrıca Fombrun bir kurumun itibar sermayesinin büyüklüğünün karşılaşılan krizler sonucunda öğrenildiğini belirtmektedir. Çünkü ani krizler fiziksel

varlık ve maddi kayıplar oluşturmasının yanında toplumun kuruma bakışını da olumsuz yönde etkileyebilmektedir (Kuyucu, 2003, 4).

Kurum haricinde birey itibarı olarak bakıldığında, Anderson ve Shriko'nun (2008, 322) itibarla kişi davranışları arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada ise, itibar ve davranış arasındaki bağlantı, bazı bireyler için "özellikle, daha iyi bilinen ve toplumda daha fazla sosyal ilgi gören bireyler için" diğerlerinden daha güçlü olduğunu, bunun aksine daha az tanınan kişilerin itibarları üstünde davranışlarının daha az etkisi olduğunu ortaya çıkarmışlardır. MBA yapan müzakere kulübü öğrencileri üzerinde yapılan bu çalışma, itibarı güçlü olan kişilerin sözlerine daha kolay inanıldığı, onlarla tartışmaya girme noktasında daha az istekli olduğunu göstermektedir.

Kısacası kurum ya da birey farketmeksizin güçlü itibar birçok yarar sağlamakta, faaliyetleri hızlandırmakta ve kolaylaştırmaktadır.

### **2.3. Kurumsal İtibarın Temel Unsurları**

#### **2.3.1. Kurum Kültürü**

Kurum kültürü kavramı 1980'lerin başından itibaren popüler olmaya başlamakla birlikte kökleri 1940'lardaki İnsan İlişkileri Yaklaşımı'na kadar gitmektedir. İnsan ilişkileri alanında çalışan teorisyenler biçimsel ve mekanik olmayan, kişiler arası ilişkiye dayanan işletme yapısını fark etmiş ve bunun rasyonel sistem teorisyenlerinin savunduğu biçimsel ve mekanik yapıdan daha önemli olduğunu savunmuşlardır. Bu dönemde konuyla alakalı iki önemli çalışma yapılmış ve kavramın yaygınlaşmasında büyük rol oynamıştır. Bunlardan biri Deal ve Kennedy'nin "Corporate Culture" (1982), diğeri ise Peters ve Waterman'ın "In Search of Excellence" (1982) adlı kitabıdır. İki kitapta da şirket kültürünün, kurumun ve çalışanların performansı üstünde muazzam bir etkisi olduğundan ve bu sayede rakiplere göre farklılık yaratılabileceğinden bahsetmektedir. Literatür incelendiğinde kurum kültürü kavramı; işletme kültürü, organizasyon kültürü, örgüt kültürü, firma/ şirket kültürü olarak da geçmektedir (Erkmen, 2010,1).

Kurum kültürü, örgüt içinde insanların birbirleriyle olan ilişkilerini, nasıl davrammaları gerektiğini, faaliyetlerin nasıl biçimlendiğini gösteren ortak inanç ve tutumlardan oluşan bir modeldir (Uzoğlu, 2001, 342).

Faaliyetteki bir kurumu incelediğimizde, göze sadece yapılan rutin işler çarpmaz. Küçük bir gözlemlerle, kişilerin giyimleri, kullanılan dekor ve ofis malzemeleri, bireylerin birbirleri arasındaki iletişim şekli, kullanılan dil ve davranış şekilleri, statü ifadeleri, örgütün nasıl kurulduğu ve sorunlarla nasıl baş ettiğine dair hikayeler, kurumun temel değerleri ve törenleri gibi birçok öge ortaya çıkar. Bu hikayelerde anlatılan liderler ve kahramanlar, tören ve sembollerin örgütün davranışları ve doğal olarak başarısı üzerinde büyük bir yeri vardır. Tüm bu ögeler birleştiğinde kişilerin zihninde inanç ve değerler oluşturur böylece neyin doğru neyin yanlış olduğu belirlenir. Tüm bunlar o kurumun kültürünü oluşturur. Amerika'da yapılan çalışmalar, bu ögelerin sadece çalışanların başarısında değil, firmanın uzun soluklu başarısında da etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Rithchie ve Thompson, 1988, 11). 2000'li yıllara kadar son 20 yılın en başarılı Amerikan şirketleri arasında en tepedeki 5 şirket Southwest Airlines, Wal-Mart, Tyson Foods, Circuit City ve Plenum Publishing'dir. Tüm bu şirketlerin ortak özelliği, rekabet üstünlüğü yaratmakta örgüt kültürlerini kullanmış ve bunun meyvelerini toplamış olmalarıdır. Başarılarında pazar güçlerinden ziyade şirket değerlerinin, rekabet yaratan pozisyonlarından çok bireysel inançlarının, kaynak üstünlüklerinden çok vizyonlarının önemli payı olduğunu belirtmişlerdir (Erkmen, 2010, 11). Bu bağlamda kurum kültürünün en temel işlevleri arasında şunları belirtmek mümkündür (Ertekin, 1978, 6):

1. Kurum kültürü; insanları aynı inanç ve değerler, aynı çalışma anlayışı çevresinde yakınlaştırır böylelikle birbirine bağlayıcı bir rol oynar.
2. Kuruma bütünlük kazandırır.
3. Kurum kültürü; günlük çalışmalarda rehber görevi görür ve değişen çevre koşullarında hedefin kaybolmamasını sağladığı için yol göstericidir, kontrol aracıdır.
4. Kişilerin birbirleri ile olan etkileşim şeklini ve davranış biçimlerini belirler, nasıl davranması gerektiğini açıklar.
5. Kuruluş için neyin önemli olduğunu belirler, ne için çaba gösterilmesi gerektiğini anlatır.
6. Çalışanlara organizasyonel aidiyet hissi verir, organizasyonel kimliği oluşturur.
7. İnanç ve değerlere bağlılık yaratır.

Kısacası, kurumun ilk gününden bugünkü faaliyet dönemine kadar geçen sürede istemsiz oluşan inanç ve değerlerin tüm işleyişe ve çalışanlara yansımaları, böylece diğer her şeyden daha farklı bir yapının oluşmasıdır.

### **2.3.2. Kurumsal Kimlik**

İtibar yönetimi ile ilgili yazın incelendiğinde kimlik ve imaj kavramlarıyla beraber kullanıldığı ve çoğu zaman karıştırıldığı görülmektedir. Bu sebeple kavramların açıklanması faydalı olacaktır.

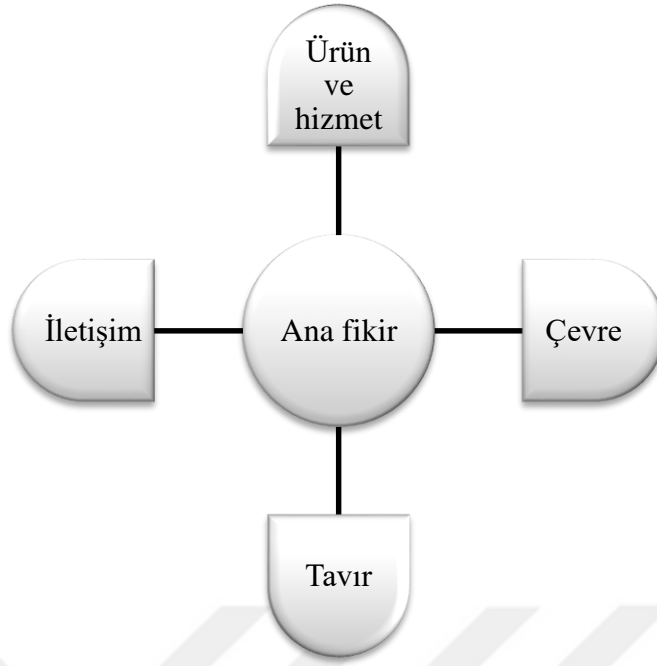
İlgili çalışmalar genel olarak kurumsal kimliği iki boyutta değerlendirmektedir. Bunlardan ilki istenilen (desired) kimlik, diğeri ise, gerçek (actual) kimliktir. İşletmenin iç paydaşlarının kurum hakkında düşünmesini istediği şeyler istenilen kimliği, fakat aslında neyi bildikleri ise gerçek kimliği tanımlamaktadır. Balmer, kurumsal kimliği, paydaşların gözündeki asıl olan yani gerçek kimlik olarak ele alırken, istenilen kimlik ise, kurumun yöneticisinin vizyonudur der (Balmer, 2005, 366).

Kimlik “Biz kimiz?” sorusuna verilen yanıtıdır ve her kurum bu soruyu farklı cevaplandırır. Napoles (1988, 19) kurum kimliğini; “Bir kurumun dışarıdan nasıl algılanmak istediğini yansıtan bir sembol” şeklindedir.

Kurumsal kimlik bir işletmenin yönetim, liderlik ve tarihi olayları tarafından oluşturulmuş karmaşık bir yapı, işletmenin geleceğinden bir görüntüdür. İşletmenin kurumsal kimliğinin yenilenmiş bakış açısı hem iç hem de dış paydaşlarda farkındalık yaratma, bilgilendirme, kolay anlaşılabilir ve tutulabilir bir yapı olma istemidir. (Paliderova, vd., 2015, 288).

Kimlik kendisini genel olarak aşağıda sıralanan alanlarda gösterir (Olins, 1995, 8):

- Ürün ve hizmet - ne yaptığın veya sattığın
- Çevre – nerede yaptığın veya sattığın
- İletişim – yaptığını nasıl sunduğun
- Tavrı – çalışanlara ve dış dünyaya nasıl davrandığın



**Sekil 1. Kurum kimliğinin ana fikri ve öğeleri**

**Kaynak:** Olins, W., 1995. The New Guide To Identity. Gower Publishing Limited, Hampshire, s 7-9.

Her kişinin kimliği olduğu gibi kurumların da birbirinden ayrılmasını sağlayan kimlikleri vardır. Böylece alacakları ürün ve hizmet konusunda müşteriler daha kolay seçim yaparlar. Kurumların kimliklerini oluşturma ve yansıtma noktasında tutarlı ve planlı olması çok önemlidir çünkü kimliğin yansıtılması olarak ilgililerin zihinlerinde bir imaj oluşur ve bu da birçok davranışı etkiler.

### **2.3.3. Kurumsal İmaj**

Literatüre bakıldığında, eski yazında kurumsal itibar ile kurumsal imaj eş anlamlı olarak ele alınsa da, daha sonraki çalışmalarda farklı oldukları fakat aralarında güçlü ve dinamik bir ilişki olduğu savunulmuştur. Bu ilişkiye göre, kurumun itibarı paydaşların kurumla geçirdikleri günlük aktiviteler sonrasında genel değerlendirmesine ve algıladığı imaja göre şekillenir. Kurum davranışının, kurum iletişiminin ve kurumun kullandığı sembollerin oluşturduğu imaj, sosyal ekonomik siyasi ve çevresel etkenlerle birleşerek kurum itibarını oluşturmaktadır (Gotsi ve Wilson, 2001, 29).

Kurum imajını anlayabilmek için kurumsal kimliğini iyi anlamak gerekir çünkü kimlik imajın başlangıç noktasıdır. Kurum kimliği organizasyonun değerlerinin, amacının, stratejilerinin ve kültürünün bir bileşkesidir. Kurum kimliğini felsefe, iletişim,



davranış, görünüm ve kalite oluşturur. Bu unsurlar paydaşların akıllarında örgütle ilgili bir imajın oluşmasını sağlar (Derin ve Demirel, 2010).

Worcester (2009) imajı dört kategoride ele almakta olup, bunlar; ürün grubu imajı, marka imajı, tüketici imajı ve kurumsal imajdır. Kurumsal imaj ise ürün itibarı, müşteri ilişkileri, çalışanların rolü, etik itibar ve diğerleri olmak üzere alt kategorilere ayrılmaktadır. Worcester'a (2009, 578) göre; kurumsal imaj, kuruma ilişkin tüm deneyimlerin, izlenimlerin, inançların, duyguların ve insanların kuruma yönelik bilgilerinin net sonucudur.

Kurum imajı maddi ve maddi olmayan birçok unsuru içinde barındırır. Bir kurumun finansal gücü, inovasyona ne kadar pay ayırdığı, yatırımları, çalışan personelinin niteliği ve onları ne kadar elinde tutabildiği, halihazırdaki yönetim tarzı ve bundaki başarısı kurumsal imajı değerlendirmedeki belli başlı kriterlerdendir (Küçük ve Bayuk, 2007, 800).

Sabuncuoğlu'na (2010, 89) göre ise imaj; "dış paydaşların zihinlerinde kurumun vizyon, misyon ve faaliyetlerinden oluşan kurum kimliğiyle ilgili bütün algılar"dır. Bir kurumun gelecekte nerde olmak istediği, kurumun kültürü, iletişim şekli ve stratejileri ise kurum imajının en belirgin unsurlarıdır.

Kurumsal imaj şirketin ürünlerini, hizmetlerini, yönetim tarzını, iletişim aktivitelerini ve dünya çapındaki faaliyetlerini kapsar. Kurum için büyük önem taşıyan ve birçok farklı unsuru içinde barındırır da, birçok kuruluş, ciddi bir şekilde zarara uğrayana kadar kurumsal imaja çok fazla önem vermemektedir. Bununla birlikte olumlu bir kurumsal imaj yaratmak için uzman kişiler tarafından yapılmış uzun vadeli planlara ihtiyaç duyulmaktadır (Marken, 1990, 21).

Fombrun ve van Riel'e (1997, 10) göre; kurumsal kimlik ve kurumsal imaj, itibarın iki temel bileşenidir. Kimlik, kurumun iç paydaşları olan çalışanlar ve yöneticilerin bakış açısını yansıtırken, imaj kurumun dışındaki paydaşların görüşlerinden oluşur. Bunların sonucunda kurumun izleyicilerin yargıları tarafından oluşturulmuş itibarı ortaya çıkmakta ve en sonunda ekonomik itibar varlığı oluşmaktadır (Barnett, 2006, 33).

Kurumsal imaj yukarıda sayıldığı gibi birçok unsuru içinde barındırmakta ve kurumun büyüklüğüne, hangi sektörde faaliyette bulunduğuna ve hedeflerine göre farklı amaçlara hizmet etmektedir. Kurumların genel olarak kurumsal imajla ulaşmak istedikleri amaçlar şunlardır (Mürteza, 2007, 156):

- Kurum ile iç ve dış paydaşlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmek, inandırıcılığı ve güveni artırmak,
- Kurumun adını ve tanınırlık düzeyinin artırmak, kurumun itibarını yükseltmek,
- Kurumun varolan ve gelecekteki tüm ürün ve hizmetlerine yönelik bütünleşik bir pazarlama yaklaşımı sağlamak, gelişimi ve sürdürülebilirliği üzerine çalışmak,
- Kurumun geleceğiyle ilgili önemli konularda paydaşları eğitmek,
- Kurumun çevresel ve sosyal sorunlara yönelik duyarlılığını ve endişesini saptamak,
- Müşterilerin kurum ve ürünlerine ilişkin tutumlarında bir değişim oluşturmak.

Bir firma ne kadar etkileyici işler yapıyor olursa olsun, bu başarılarını halka ve hedef kitesine duyuramıyorsa büyük bir getirisi olmaz. Kurumun kendisi hakkında ilettiği mesaj yanlış anlaşılabilir veya daha kötüsü görmezden gelinebilir. Birçok kurum aynı anda hedef kitlelere ya da toplumun geneline mesaj gönderdiğinden imajda bozulmalar, dönüşümler yaşanabilmektedir (Napoles, 1988, 33). Kritik nokta şudur; doğru ya da yanlış olsun imaj davranışları şekillendirecektir.

#### **2.4. Kurumsal İtibar Yönetimi Kavramı**

Kadıbeşegil “İtibarınızı yönetmekten daha önemli bir işiniz var mı?” (Kadıbeşegil, 2006, 177) der. Bankaya başvurulduğunda istenilen yüklü miktardaki kredinin onaylanması daha önceleri bir itibar göstergesiyken, artan rekabetle beraber bunun yeterli olmadığı görülmektedir. Uygun fiyata sunulan ürün ve hizmetler tüketiciyi tatmin etmemektedir. İşte tam bu noktada kurumsal itibar yönetimine ihtiyaç duyulmaktadır. Daha düne kadar itibarın yönetileceği düşüncesi akla gelmezken şu an bunu strateji listelerinden çıkaran kurumlar yarış pistinden çekilmek zorunda kalmaktadır (Kadıbeşegil, 2006, 22). Kaliteli ürün ve hizmetleri uygun fiyata piyasaya sürmek günümüz dünyasında çok kolay taklit edilir hale gelmiştir. Hızlı taklit, kurumlara rekabet zorluğunu getirmiş, bu sebeple taklidi zor olan değerlere verilen önem artmıştır. İtibar bu değerlerden biridir ve her şeyin birbirine benzediği günümüz dünyasında firmaları farklılaştıran en önemli kavramlardan biridir. Güçlü ve olumlu bir itibara sahip olmak ve onu bulunduğu seviyeden aşağıya düşürmemek başarının ilk kurallarından biri haline gelmiştir (Oktar ve Çarıkçı, 2012, 132).

Rekabet avantajı sağlayabilmek, kriz zamanında ayakta kalabilmek, nitelikli iş gücünü ve güçlü yatırımcıyı çekebilmek gibi kuruma yaşamsal katkılar sağlayan itibarın yönetilmesi sadece bir departmana ya da bir bölüme, ya da dışarıdan bir profesyonele/ firmaya bırakılmamalıdır. Kurumu en iyi tanıyanlar içeridekiler, yani kurumu oluşturan her bir bireydir. İtibar, topyekün bir özveriyle, kurumun bütünüyle, disiplinli ve yöntemli çalışmayla, sabırla yönetilmelidir.

Kurumsal itibarın oluşturulması ve korunabilmesi, aşağıdaki üç temel sorunun cevaplanmasıyla mümkündür (Sayılı ve Uğurlu, 2007, 80) :

**Nasıl Bir İtibar;** kurumlar, farklı özellikler, davranışlar ve sonuçlar geliştirerek itibar sahibi olabilirler. Örneğin, finansal açıdan güçlü olma, yenilikçilik ve ürün/hizmet ve yönetsel kalite, yetenekli çalışanlar, uzun dönemli stratejiler ve sosyal sorumluluğun yerine getirilmesi gibi.

**Kim İçin İtibar;** kurumun itibarı söz konusu olduğunda bütün bireylerin algıları önemlidir. Ancak kimin daha fazla üstünlüğe sahip olması gerektiğinin belirlenmesi önemlidir.

Kimi kurumlar için çalışanlar ön plandayken diğerleri için müşteriler, ya da denetim kurumları ön planda olabilir. Hangi grubun algısının daha önemli olduğuna karar vermek itibarın amacını da belirleyecektir.

**Hangi Amaç İçin İtibar;** müşteri bağlılığı, nitelikli çalışanlara sahip olma ve elde tutma, uzun dönemli finansal performans ve paydaş değeri bu amaçlar arasında sayılabilir.

Gelecek hedeflerini belirlemiş, inovasyona önem veren, nitelikli iç paydaşlarla iletişimini geliştirmiş ve dış paydaşların algılarını doğru yönetebilen, iyi bir yönetim tarzı benimsemiş, topluma olan sorumluluklarını yerine getiren, günümüz dünyasında itibarlarını korumak ve yönetmek için doğru adımlar atan kurumlar, rakiplerine kıyasla bir adım öndedir.

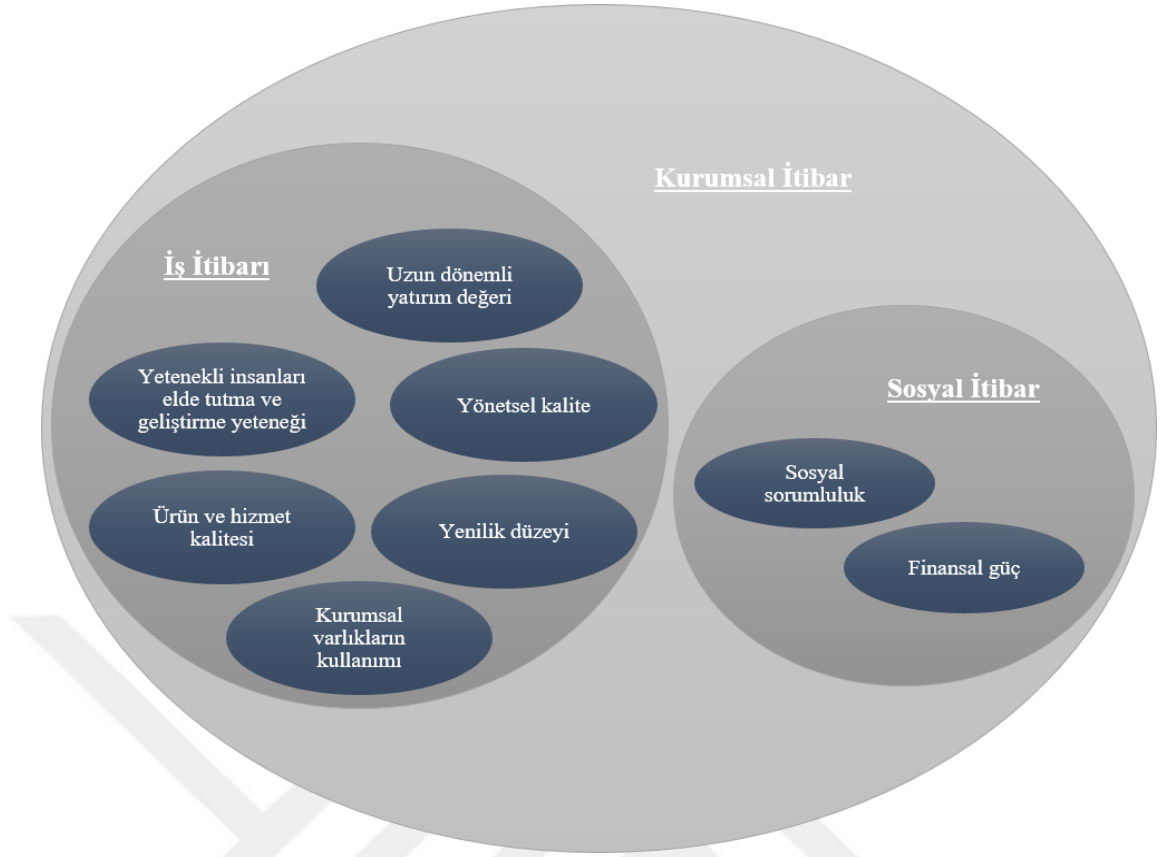
## 2.5. Kurumsal İtibar Yönetimini Etkileyen Faktörler ve İtibarın Ölçümü

Kurumsal itibarın doğru yönetilebilmesi için kapsamlı bir şekilde ele alınması ve anlaşılması gerekmektedir. Kurumlar açısından büyük öneme sahip olan kurumsal itibar; paydaşların beklentileri ve algılamalarının sonucunda oluşan ve işletmenin pazarlama, üretim ve satış gibi fonksiyonlarıyla eş değer görülen, bu açıdan da birçok unsurdan oluşan ve etkilenen bir yapıya sahiptir. Kurumsal itibarı yönetebilmenin en önemli şartı bu unsurları ve paydaşlara ne kadar etki ettiğini ölçümleyebilmektir.

Literatür incelendiğinde, kurumsal itibar kavramının karmaşık bir yapıda olduğu, birçok akademisyen tarafından farklı yönlerine ışık tutulmaya çalışıldığı görülmektedir. Örneğin; Castro ve arkadaşları (2006, 370), kurumsal itibarı sosyal ve iş itibarı olmak üzere iki boyutta incelemişlerdir:

**İş itibarı;** aracı kurumlar, sektöre ve işin faaliyetine göre yöneticiler, müşteriler, tedarikçiler ve beraber çalışılan firmalarla olan, iş süreçlerini kapsayan kurumsal itibarın unsurlarını içerir.

**Sosyal itibar** ise; genel iş faaliyetlerinin birebir içinde olmayan ama bundan etkilenen yatırımcı ya da toplum gibi paydaşların algı ve bakış açılarıdır.



## **Sekil 2. Kurumsal İtibarın Karmaşık Yapısı**

**Kaynak:** Castro, G., Lopez, J. ve Saez, P. (2006), Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. Journal of Business Ethics, 63(4), 361-370.

Castro ve arkadaşları itibarı iki boyutlu olarak açıklarken, Dollinger ve arkadaşları (1997), bu yapının çok boyutlu özelliğine vurgu yaparak üç temel itibar bileşeni tanımlamıştır. Bu bileşenler:

- Yönetmel itibar,
- Finansal itibar ve
- Ürün itibarı

şeklinde belirtmişlerdir.

Williams ve arkadaşları ise (2005, 188), kurumsal itibarı etkileyen faktörleri;

- Kurumun büyüklüğü,
- Kurumun geçmiş davranışları ve oluşturduğu risk profile,
- Kurumun sosyal aktivitelere katılımı ve medya etkisi,
- Kurumun yasalara karşı tutumu,
- Kuruma ait hisse sayısı

Olarak tanımlamışlardır.

Kurumların itibarları, farklı özelliklere, davranışlara ve çıktılara göre algılanmaktadır. Örneğin, bir işletme finansal başarılarıyla itibara sahip olurken, diğeri inovasyonlarıyla, bir diğeri ise yüksek kaliteli ürün ve hizmetleriyle öne çıkmaktadır. Her bir bileşen, farklı paydaş gruplar üzerinde farklı rollere sahiptir.

Maddi olmayan bu değerli varlığın kuşkusuz ki ölçümü de bir hayli zordur. Soyut bir kavram olan kurumsal itibarın ölçülenmesinde en önemli etken kapsamlı bir şekilde tanımlanmasıyla mümkün olacaktır. Dünya çapında ölçmek için kullanılan en yaygın yöntemler Fortune Endeks, Reputation Quotient ve RepTrak olarak sıralanabilir. Kurumsal itibarın ölçümü iş dünyası ve akademik dünya olarak iki farklı pencereden ele alınmış, iş dünyası daha çok “En Beğenilen Firma”, “En Saygın Firma”, “Çalışılacak En İyi Firma” gibi başlıklar altında sıralamaya odaklanırken, akademisyenler bu sıralamaların yetersiz olduğunu belirterek eleştirmişlerdir. Ölçümler, hangi kriterin göz önüne alındığı, hangi zamanda yapıldığına göre farklılık göstermektedir. Aslında kritik bir etken de bu soruların kimlere sorulduğuya ilgilidir. Fortune’ın listesinde ne itibarlı firma olarak 2. sırada yer alan Wal-Mart, Reputation Institute listesinde 28. sırada yer almaktadır (Kadıbeşegil, 2010, 102). Fortune, Management Today, Manager Magazin ya da Financial Times dergileri; itibar araştırmalarında iyi tanınan, saygın olan, finansal performans ve yaratıcılık noktasında başarılı gibi kriterlere yoğunlaşarak sorularını üst düzey yöneticilere ve iş analistlerine yöneltmekte, daha çok finansal performansa odaklanmaktadır. Bunun aksine Fombrun ve Gardberg gibi akademisyenler ise; itibar oluşumunda duygusal çekicilik, liderlik ve finansal performans özelliklerinin yanı sıra tüm paydaş beklentilerinin karşılanmasını vurgulamakta ve sorularını halka yöneltmektedirler. Fombrun (2007, 145) yaptığı araştırmasında, 38 ülkede kurumsal itibar ölçümü için kullanılan 183 farklı indeksin olduğunu belirtmiştir. Bu endekslerin çoğu rakiplerle olan karşılaştırmalara dayanan, mutlak değil göreceli bir değer olarak ele alınmaktadır.

Bu ölçümlerden en çok bilinen 1982’den bu yana her yıl “Dünyanın En İtibar Edilen Şirketleri” araştırmasını yapan; yatırım gelirlerinden, yönetim kalitesine, ürünlerden, yetkinliklerini kullanabilme yeteneğine kadar 9 kriterden oluşan bir ölçüme dayanan, 52 farklı endüstriden binlerce farklı tepe yönetici ve uzmanların girişimcileri oylamalarına olanak sunan Fortune Dergisi’dir. Anketin son 5 yıllık verileri

Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1. 2014-2018 Yılları Dünyanın En İtibar Edilen Şirketleri**

2014	2015	2016	2017	2018
Apple	Apple	Apple	Apple	Apple
Amazon	Google	Google	Amazon	Amazon
Google	Berkshire Hathaway	Amazon	Starbucks	Alphabet
Berkshire Hathaway	Amazon	Berkshire Hathaway	Berkshire Hathaway	Berkshire Hathaway
Starbucks	Starbucks	Walt Disney	Walt Disney	Starbucks
Coca-Cola	Walt Disney	Starbucks	Alphabet	Walt Disney
Walt Disney	Southwest Airlines	Southwest Airlines	General Electric	Microsoft
FedEx	American Airlines	FedEx	Southwest Airlines	Southwest Airlines
Southwest Airlines	General Electric	Nike	Facebook	FedEx
General Electric	Coca-Cola	General Electric	Microsoft	JPMorgan Chase

**Kaynak:** Fortune Dergisi, [22.12.2018], <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/list>.

Son üç yıldır daha çok teknoloji firmaları yenilik ve inovasyonlarıyla dikkat çekmekte ve üst sıralarda yer almaktadır. Fakat bu ölçüme oldukça fazla eleştiri gelmektedir. Öncelikle bu tür ölçümler herhangi bir teorik temele dayanmadığından ve sadece tek bir paydaş tipine odaklandığından, müşteri ve çalışanları göz ardı ettiği ve finansal performansa çok fazla ağırlık verdiği için dolaylı olarak yetersiz görülmektedir.

Akademik dünyada ise, Harris Interactive ve Charles Fombrun 1998 yılında itibarı ölçme konusunda bir standart geliştirebilmek adına insanlar üzerinde çalışmalar yapmıştır. İtibar Enstitüsü’nde yapılan bu çalışmalarda insanlara saygı duydukları ve duymadıkları, sevdikleri ve sevmedikleri, kurumların hangileri olduğu ve neden böyle düşündükleri sorulmuştur. Bu çalışmaların sonucunda kişilerin kurumların itibarlarına yönelik algılarını ölçümlenmek amacıyla bir indeks oluşturulmuştur: İtibar Bölümü/Reputation Quotient-RQ® (İtibar Katsayısı). Harris-Fombrun Reputation

Quotient sayesinde, bir kurumun itibarına olumlu ve olumsuz etkiler yaratan unsurlar incelenebilmekte ve rakiplerin itibarlarıyla kıyas yapmayı olanaklı kılmaktadır (Fombrun ve Gardberg, 2000, 245). Harris-Fombrun itibar katsayısı en beğenilenler listesine kıyasla daha yeni bir alternatiftir. Bu katsayı, altı boyutu temsil eden yirmi nitelikten oluşan bir listeden hesaplanmaktadır. Bu boyutlar; duygusal çekicilik, ürün ve hizmetler, finansal performans, vizyon, liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk olarak sıralanmaktadır. İtibar katsayısı en beğenilenler araştırmasındakinden daha geniş bir ölçütler yelpazesine başvurmaktadır. Bu araştırma aynı zamanda sadece yöneticilerle sınırlı kalmamakta, çalışanları, yatırımcıları ve müşterileri de kapsamaktadır. Çalışmamızın da temelinde bulunan itibar katsayısı ve bileşenleri diğer bölümlerde ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır. 2006 yılında İtibar Enstitüsü tarafından geliştirilen bir diğer model ise Reprtrak modelidir. Ürün ve hizmetler, inovasyon, çalışma ortamı, yönetim, sosyal sorumluluk, liderlik ve performanstan oluşan 7 boyut ve 23 öğeye dair değerlendirmeler anket yoluyla paydaşlardan toplanmaktadır (Ponzi vd., 2011, 22). En son geliştirilen RepTrak Modeli'nde analizciler, müşteriler, çalışanlar, işletme ortakları ve yatırımcılara ek olarak sivil toplum kuruluşları, düzenleyici kuruluşlar, devlet yetkilileri, medya, işletme yöneticileri, topluluk liderleri, entelektüel kişiler de paydaş grubuna dahil edilmiş ve yaklaşık 60.000 kişiden oluşan bir paydaş grubuna anket uygulanmıştır (Göker vd., 2017, 139).

Türkiye'de ise sıralamaya dayalı ilk çalışma görece daha geç bir tarih olan 1999 yılında Capital Dergisi tarafından yapılmış, sonuç kısmında ise, şirketlerin itibarlarını değerlendirmekte ciro ve kar gibi sayısal değerlerin yeterli olmadığı, müşteri ve çalışan memnuniyeti, marka ve entelektüel birikim gibi maddi olmayan değerlerin her geçen gün önem kazandığı belirtilmiştir. Capital Dergisi'ne göre kurumsal itibar bir dizi ana unsurdan oluşmaktadır. Yeni ürün geliştirme, yenilikçilik, hizmet ve ürün kalitesi, pazarlama ve satış stratejileri, bilgi ve teknoloji yatırımları, ücret politikası ve seviyesi, çalışanına sunduğu sosyal olanak ve haklar, müşteri ve çalışan memnuniyeti, yönetim kalitesi ve yönetim ve şirket şeffaflığı, finansal sağlamlık, çalışanların nitelikleri ve bu nitelikleri geliştirme, iletişim ve halkla ilişkiler, uluslararası pazarlarla bütünleşme, yatırımcıya değer yaratma, rekabette etik davranma, bölgeye, ekonomiye iş gücü ve yatırımları ile yaptığı katkı, toplumsal sorumluluk. Bu ölçüme göre, katılımcılar sektör yöneticileri ve analistleridir ve kendi sektör ve şirketleri dışında kalan şirketler



arasından seçim yapmaktadırlar. Türkiye’de en beğendikleri şirketin hangisi olduğu sorusunu, yukarıda sayılan 19 kriteri göz önünde bulundurarak, önem dereceleri 1’den 10’a kadar ayrılan bir ölçek kullanıp puanlamaktadırlar (Gedik, Kurutkan ve Durusoy, 2015, 30).

**Tablo 2. Türkiye’nin En Beğenilen Şirketleri**

2014	2015	2016	2017	2018
Turkcell	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding	Koç Holding
Koç Holding	Turkcell	Arçelik	Arçelik	Arçelik
Coca-Cola	Arçelik	Unilever	Garanti Bankası	Eczacıbaşı Topluluğu
Unilever	Unilever	Garanti Bankası	Unilever	Turkcell
Arçelik	Coca-Cola	Coca-Cola	Türk Hava Yolları	Türk Hava Yolları
P&G	P&G	Turkcell	Coca-Cola	Unilever
Eczacıbaşı Topluluğu	Garanti Bankası	P&G	Eczacıbaşı Topluluğu	Türkiye İş Bankası
Türk Hava Yolları	Eczacıbaşı Topluluğu	Türk Hava Yolları	Turkcell	Garanti Bankası
Garanti Bankası	Türk Hava Yolları	Vodafone	Türkiye İş Bankası	BSH
Türkiye İş Bankası	Vodafone	Eczacıbaşı Topluluğu	Borusan Holding	P&G

**Kaynak:** Capital Dergisi, [09.01.2018], <https://www.capital.com.tr/listeler>.

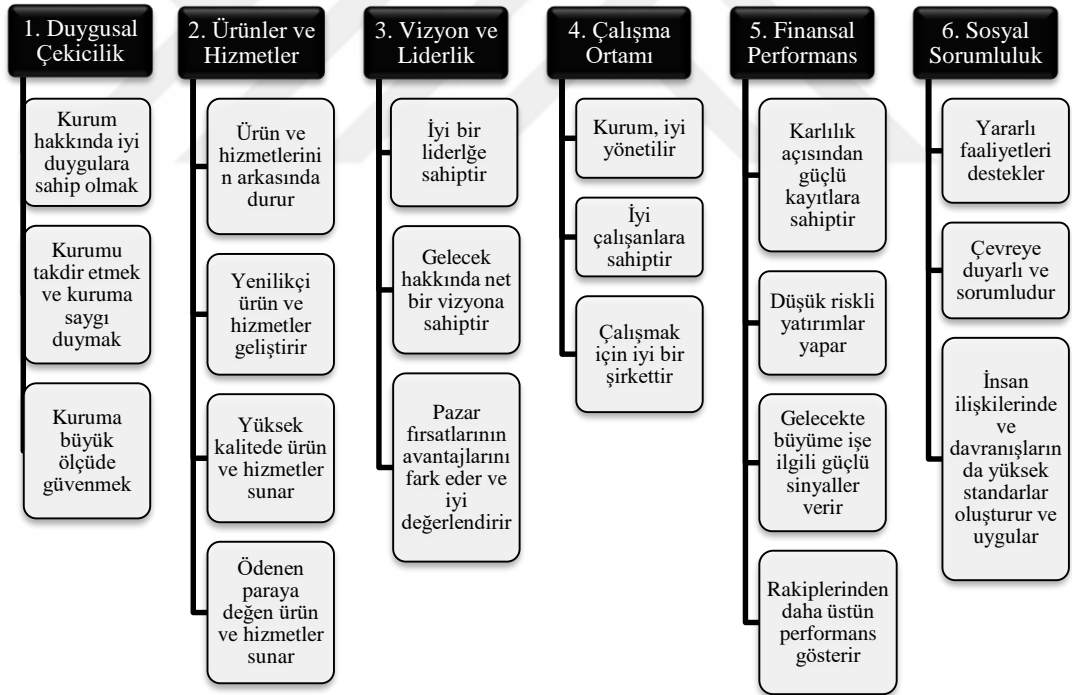
Capital, 2017’de, Türkiye’nin En Beğenilen Şirketi’ni belirlediğinde (Capital, [31.03.2018]) kriterlerin 22’ye çıktığını, ilk 20’deki 16 firmanın yer değiştirdiğini, buradan hareketle de firmaların itibara verdikleri önemin arttığı görülmektedir.

Yener ve Ergun ise kavrama daha farklı bir açıdan yaklaşmış, itibar yönetiminin ölçümüyle ilgili birkaç farklı noktaya değinmişlerdir. Bunlardan biri ölçümü yapılan kavramın tanımının ölçüm için büyük önem taşıdığıdır ve itibar yazınında tam bir tanım karmaşası yaşanmaktadır. İtibar alınan ödüller ya da finansal rakamlar gibi objektif verilerden ziyade, en çok hayranlık duyulan işletmeler gibi daha algı temelli

sübjektif ölçümlenmelerle daha doğru değerlendirilecektir. Ayrıca daha önce yapılan araştırmalar incelendiğinde, ölçümün sadece itibarlı işletmeleri ölçmek için kullanıldığı, itibarsız ya da düşük itibarlı işletmelere yönelik herhangi bir çalışmanın yapılmadığı ama bu konu üzerinde çalışmanın kavrama çok daha farklı bir bakış açısı getireceği ve derinlik kazandıracığı yönünde fikir birliğine varmışlardır (Yener ve Ergun, 2014, 17).

## 2.6. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

Kurumsal itibarın oluşmasında etkili olan belli başlı unsurlar bulunmaktadır. Fombrun'un oluşturduğu modele göre; bu bileşenler altı farklı boyut ve yirmi alt ifadeden oluşmaktadır. Paydaşların kurumun itibarını nasıl gördüklerini belirlemeye yardımcı bu bileşenler; duygusal cazibe, ürünler ve hizmetler, finansal performans, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı ve sosyal sorumluluk şeklinde belirlenmiştir (Fombrun ve Shanley, 1990). Aşağıda her biri açıklanacaktır;



### Sekil 3. Kurumsal İtibarın Bileşenleri

**Kaynak:** Fombrun, Charles J.- Shanley, Mark. (1990), "What is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy", Academy of Management Journal, 33, 233-258.

Bu altı boyutla ilgili bir analizde itibar katsayısını geliştirenler; ürün ve hizmetler, çalışma ortamı, sosyal sorumluluk, vizyon ve liderlik ve finansal performansa verilen

puanların her birinin duygusal çekiciliğe katkıda bulunduğuna ve bunun da itibar değeri oluşturduğuna işaret etmektedirler. Duygusal çekicilik ölçütü üç özelliğinden oluşmaktadır, buna göre: “kurumla ilgili iyi duygular, kuruma duyulan saygı ve hayranlık, kuruma duyulan güven.” Birbirine etki eden bu boyutlara göre, vizyon ve liderlik duygusal çekiciliğe olumsuz etki ederken, finansal performans ile önemsiz bir korelasyonu bulunmaktadır. Finansal performans iş dünyasında itibar göstergesiyken, çalışanlar ve müşteriler bu boyuttan çok fazla etkilenmemektedirler (Dölek, 2011, 66).

### **2.6.1. Duygusal Çekicilik**

Fombrun’a göre (2000, 178) duygusal çekicilik, kurum hakkında olumlu duygulara sahip olunması ve kurumun takdir edilmesidir. Bileşenlerin ilki olan, işletmenin kendisiyle ve ürün ve hizmetleriyle paydaşlar arasında oluşan duygusal bağ olarak tanımlanmaktadır. Duygusal cazibe, işletmenin ürün ve hizmetlerinin kalitesinin tüketici gözünde ne seviyede olduğunu etkiler (Akgöz ve Solmaz, 2010, 24). Duygusal bağa sahip olunan kurumlara olan algı daha pozitifdir, beğeni daha yüksektir ve daha saygın olduğu düşünülür. İşletmenin sektörel faaliyetlerindeki tutumuna büyük ölçüde güven vardır ve paydaşlar tarafından takdir edilir.

### **2.6.2. Ürün ve Hizmetler**

Güçlü ve olumlu bir itibara sahip olan kurumlar, kaliteli ürün ve hizmet sunan, tüketiciye ödediği eder kadar değer sunabilen firmalardır. Kalite bir ürünü ya da işletmeyi diğerlerinden ayıran en önemli kavramlardan biridir ve belirli kıyas kriterleri bulursa da asıl belirleyici firmanın kendisidir. Ve bir işletme kendinden beklenen kadarını değil çok daha ötesini sunabildiği ölçüde başarıyı yakalayabilmektedir. Kendini geliştirmeyen, yeniliğe ve inovasyona yatırımlar yapmayan kurumlar günümüz piyasa koşullarında yaşamlarını sürdüremezler. Hedef kitlenin beklentilerini karşılamak onlara kaliteli alternatifler sunmak zorundadırlar. Tüm özene rağmen ürün ve hizmete ilişkin bir sorunla karşılaşılması ise kaçınılmazdır; bu durumda kurum gözlerini kulaklarını kapatmak ve inkara gitmek, bahane üretmek yerine, durumu kabullenip düzeltmek için çözümler aramalı ve müşteri sadakatini oluşturmalıdır (Karaköse, 2007, 46). Yeni müşteri kazanmak için zaman ve bütçe ayırmak yerine eski müşterinin sadakatini sağlamak hem daha karlı hem de daha az zahmetli olacaktır. Sadık müşterilere sahip, ürünün arkasında duran, kendini ve ürün ve hizmetlerini geliştiren firmalar olumlu bir itibara sahip olacaktır.

### 2.6.3. Vizyon ve Liderlik

Kurumsal itibar çoğu zaman yönetici vizyonu ile değerlendirilmiş, güçlü ve açık bir vizyona sahip, iyi yönetim anlayışına sahip liderler itibarlı sayılmıştır. İşletmenin paydaşlar tarafından en kolay görünen ve etkilenilen unsuru olan lider yapılan araştırmalara göre kurum itibarının %50'sini oluşturmaktadır. Kişisel itibar kavramı iş hayatında CEO düzeyinde incelenmekte ve yöneticinin/ liderin itibarının, işletmenin maddi ve maddi olmayan tüm çıktılarını etkilediği görülmektedir (Gaines-Ross, 2000, 366-367).

Liderlik ve vizyon boyutu, liderin kurumsal itibar üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Kurumun görünen yüzü olan lider, vizyonist bakış açısı ve güçlü varlığıyla işletmenin itibarını olumlu etkileyecektir (Çekmecelioglu vd, 2014, 83).

Liderlik beraber faaliyette bulunan örgütü etkilemek olarak tanımlanabilir. Organizasyon liderden etkilenir ve uygulanan liderlik türü sayesinde ortak hedeflere ulaşmak için deneyimler aktaran, gönüllü çalışan kendini örgüte ait hisseden ve bunun çoğalması için çabalayan bir örgüt yapısı oluşur (Werner, 1993, 17).

Liderlik yalnızca takipçilerinin değer, normlar ve önyargılarından oluşan toplumsal algılarına değil aynı zamanda liderin objektif eylemlerine de bağlıdır. Tüm bu oluşumlarla zihinlerde itibarı etkileyen bir "gerçeklik" oluşmaktadır. Bu itibar sadece liderliği etkili bir şekilde temsil etmekle kalmaz, aynı zamanda kişinin önderlik etme yeteneğini değiştirmek için de etkili bir araçtır. Zinko ve diğerlerine göre (2012); liderlik üç ana maddeden oluşmaktadır. Bunlar; ulaşılabilirlik, bütünlük ve mentorluktur (Zinko, Gentry ve Hall, 2012, 15).

Westphal ve Deephouse 2011 yılında gazeteciler ve kurum CEO'ları arasındaki ilişkilerde kişilerarası etkilere yönelik olarak yaptıkları çalışmalarında üst düzey yöneticilerin gazetecilerle aralarındaki kişilerarası ilişkileri etkili bir şekilde yürüterek kurum lideri olarak kendi itibarlarının yanında kurumların itibarlarını da etkilediklerini ortaya koymuşlardır.

#### **2.6.4. Çalışma Ortamı**

Bir kuruluşun kaliteli çalışanlara ve nitelikli bir yönetime sahip olması, onu pazardaki rakiplerinden farklı yapmaktadır. Özellikle yönetim açısından stratejik kararların alınması ve çalışanlar açısından bu kararların uygulanması aşamalarında nitelikli iş gücünün önemi bir kat daha artmaktadır. Kurumsal itibarı yüksek bir firma, nitelikli personeli kendine çeker, yetenekli kişiler itibarı yüksek işletmelerde çalışmak ister. Bu döngü karşılıklıdır ve kurumun stratejik kararlarını hayata kolayca geçirebilmesi, esnek hareket edebilmesi, kararların uygulanma aşamasında nitelikli personelle çalışmanın önemini göstermektedir (Devine ve Halpern, 2001, 43).

Eşit işe eşit ücret sunan, herkese eşit fırsatlar yaratan adil bir çalışma ortamı yaratmak işletmelerin sorumluluğundadır. Sadece kar dürtüsüyle hareket etmeyip, insani yönleri gelişmiş, çalışanlarının sağlığına önem gösteren işletmelerin yetenekli ve örgüte bağlı personellerle çalışması ise bu sürecin bir parçası olacaktır.

#### **2.6.5. Finansal Performans**

Yukarıda bahsettiğimiz direk maddi varlıkları içermeyen değerler, ne kadar önemli olsa da kar elde etmek bir işletmenin ilk ve öncelikli hedefidir. Finansal gücü olmayan ve kendi varlığını koruyamayan bir işletme için itibardan bahsetmek zaten yersiz olacaktır. Kurumun itibarını etkileyen temel faktör finansal performanstır ve daha iyi kar elde etmek uzun süreli karlılığı sağlamak ancak olumlu bir itibarla gerçekleşecektir. Finansal performans, paydaşların kurumun karlılığına ve kuruma yönelik beklentilere yönelik algılamaları ifade etmektedir (Nakra, 2000, 373).

Dünyanın önde gelen danışmanlık kurumlarından Hill & Knowlton, “Reputation Watch” (İtibar İzlenimleri, 2005) adını verdiği finansal performanla itibar ilişkisini incelemeyi amaçladığı bir çalışma yapmıştır. Araştırmaya Asya, Avrupa ve Amerika’dan birçok finansal analist katılmış ve bunların %86’sı bir firmaya yatırım yapılıp yapılamayacağı değerlendirilirken finansal verilerden yararlanıldığını söylemişlerdir ve aynı şekilde liderin ve yönetim ekibinin de aynı şekilde değerlendirildiğinin altını çizmişlerdir. Söz konusu araştırmada, konu kurumsal itibara geldiği zaman akan sular durmaktadır. Kuzey Amerika’da analistlerin % 88’i, Avrupa’da % 91, İngiltere’de % 93 ve Asya Pasifik’te ise % 94’ü, kurumların itibarlarını yönetmek konusunda yeterlilik göstermemeleri halinde finansal darboğaza gireceklerini belirtmektedirler (Kadıbeşegil, 2006, 55-60).

### **2.6.6. Sosyal Sorumluluk**

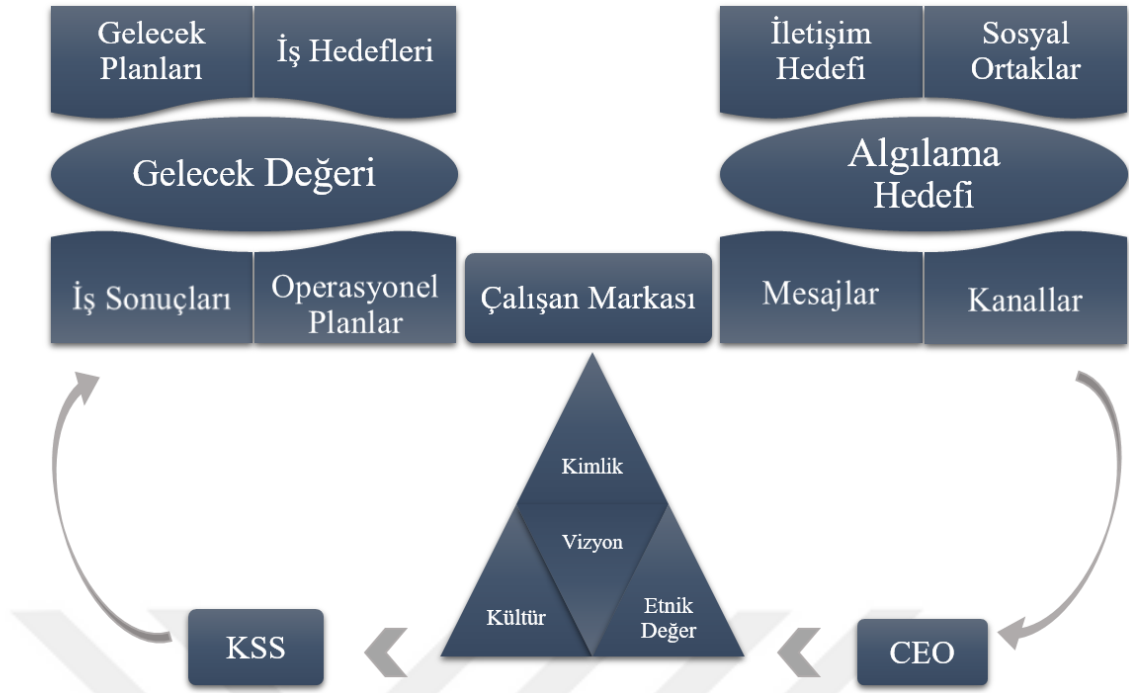
Çevreye karşı duyarlı olmak, toplum beklentilerini göz önünde bulundurmak ve bu beklentilere cevap verebilme noktasında etkin davranmak bir kurumun sosyal sorumluluğun göstergesini oluşturmaktadır (Schwaiger, 2004, 5556). Sosyal sorumluluk çalışmaları, kamuoyu tarafından önemsenmekte, firmaya karşı güven duygusu oluşturmakta, firmanın sosyal değerini arttırmakta, reklam çalışmalarına canlılık ve etkinlik kazandırmakta, medya ile ilişkileri güçlendirmekte ve firmanın sosyal değerini artırmaktadır (Tekin, 2018, 34).

Kurumsal itibar inşası için büyük önemi olan kurumsal sosyal sorumluluktan bir sonraki bölümde ayrıntılı bahsedilecektir.

Kurumsal itibar bileşenlerini genel olarak ele alacak olursak her biri itibar inşasında büyük önem taşısa da, öncelik dereceleri paydaş grubuna göre değişmektedir.. Örneğin, kuruma yatırım yapmayı düşünen yatırımcılar için kurumun finansal performansı daha önemli hale gelirken tüketiciler bu konuya daha az dikkat etmektedir (Şardağı ve Bayçu, 2018, 113). Algılardan oluşan kurumsal itibarı inşa noktasında kurumun belirli bir plan çerçevesinde her bir bileşeni kendi bünyesinde değerlendirip, uzun soluklu çalışmaları için yatırım yapması gerekmektedir.

### **2.7. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları**

Salim Kadıbeşegil iyi bir kurumsal itibar yönetiminin şekilde görüldüğü gibi; kurumun kültürünü, etik değerlerini vizyonunu benimsemiş, kurumsal sosyal sorumluluğa önem veren, gelecek hedefleri ve değerleri bulunan bir firma ve itibara önem veren, sahip çıkan ve geliştirmek için çabalayan CEO'suyla beraber gerçekleştirilebileceğini savunur.



#### **Şekil 4. Kurumsal İtibar Yönetiminin Aşamaları**

**Kaynak:** Strategic Communications Consultancy, [31.03.2018], <http://orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42>.

Şirketlerin paha biçilmez varlığı itibar, yitirildiği zaman önemi anlaşılan bir olgudur. Rekabetçi şirketler, bunu tesadüfe bırakmazlar (Orsa, [31.03.2018]). Olumsuz bir algıyı olumluya çevirmek, herhangi bir değişiklik yapmak oldukça zordur. 1999'da halkın sağlığıyla ilgili oluşan kriz vakasında Coca Cola'nın isminin geçmesinin ona maliyeti 200 milyon doları aşmıştır. İtibarlı bir isme sahip olmak uzun ve zorluklarla dolu bir süreçten sonra gerçekleşir, ancak bu itibarı kaybetmek oldukça kısa bir sürede meydana gelebilir (Statejico, [31.03.2018]).

VW, ürettiği dizel araçların emisyon salınımının daha az olduğunu söyleyerek yürüttüğü "Think Blue" çevreci sosyal sorumluluk kampanyasının iddia edildiği gibi olmadığı ortaya çıkınca büyük bir itibar kaybı yaşamış ve dünya basınında da geniş yankı uyandırmıştır. Yanıltıcı bir yazılımla, emisyon değerlerini değiştirmiş fakat belirtilenden kırk kat daha fazla salınım olduğu ortaya çıkınca kamuoyunun güvenini kaybetmiştir (Özdemir ve Topsümer, 2016, 253-254).

Kurum yaptığı faaliyetlerle, söylediği sözlerle yaratılan itibarı yıkmadığı takdirde kurumsal itibarda kalıcılık ve sürdürülebilirlik kazanır. Etiklik, güvenilirlik ve şeffaflık en önemli kriterlerdendir. İtibar kaybı yaşandığında savunmacı bir yaklaşımda bulunmaktansa, doğru bir tutumla ve öncü bir yaklaşımla doğru, güvenilir

bir itibar inşa etmek onu korumak ve güçlendirmek ana hedef olmalıdır. Verilen örneklerden de anlaşılacağı üzere itibar inşası ve yönetimi oldukça hassas bir kavramdır, kurulması yıllar alan fakat kaybetmenin saniye süreceği büyük bir dikkatle ve özenli çalışmayla yönetim gerektiren en önemli rekabet unsurlarındandır.

Kurumsal itibar yönetiminde farklı yaklaşımların uygulandığı görülebilir. Karaköse'ye (2007) göre itibar yönetimi 3 farklı yaklaşımla uygulanmaktadır. Buna göre:

- 1. Proaktif itibar yönetimi:** proaktif itibar yönetimi, kurum herhangi bir saldırı ya da yıkımla karşılaşmadan çok daha önce önlemlerin alınması, inşa sürecinin buna göre geliştirilmesi olarak görülür.
- 2. Savunma itibar yönetimi:** proaktifin aksine tehlikeyle karşılaşılacağı anlaşılınca faaliyete geçilmesidir. Kurumun itibarını koruma amacıyla itibar oluşturmaktır.
- 3. Bakım (koruma) itibar yönetimi:** bakım (koruma) itibar yönetiminde ana amaç hali hazırda varolan itibarı korumak ve sürdürmeyi amaçlamaktadır. Bütün stratejiler oluşturulmuş itibarı koruyacak şekilde geliştirilir.

Tüm bunlardan hareketle; kurumun günümüz rekabet koşullarında ayakta kalabilmesi artık sadece kaliteli mal ve hizmet üreterek olmamaktadır. Etik, ahlak ve güven kavramları önemli bir hale gelmiş, ortaklık yatırımları için bir firmanın finansal performansının ne kadar iyi olduğundan ziyade paydaşlar gözünde ne kadar değerli olduğu daha çok ön plana çıkmaya başlamıştır. Yapılan birçok araştırma gösteriyor ki, çelişki yaşandığında daha itibarlı olduğu düşünülen işletmelerin ürün ve hizmetleri tercih edilmekte, hatalı olduğu bir durumda daha kolay affedilmekte, yatırımcıları ve daha kaliteli iş gücünü bünyesine çekebilmekte, olası bir kriz durumunu belirtilen sebeplerle daha kolay yönetebilmektedir. Ve yine verilen birçok örnekte görüldüğü gibi, herhangi bir itibar kaybı yaşandığında kaybedilen milyon dolarlar, itibarla kıyaslanınca önemsiz kalmaktadır.

Bu sebeple, kurumlar itibarlarını inşa etmek, korumak ve sürdürülebilirliğini sağlayabilmek için plan oluşturmaları, sistemli bir şekilde çalışmaları, işlerini şansa ya da rakiplerin vicdanına bırakmamalıdır. Kurumsal itibar yönetimini gerçekleştirmek için, aşağıdaki aşamalar izlenmelidir.



### **2.7.1. Durum Analizi (SWOT Analizi)**

SWOT analizi kurumların stratejilerini formüle etmek amacıyla kullandıkları bir yöntemdir.

S (Strenghts- Güçlü yanlar)

W (Weaknesses- Zayıf yanlar)

O (Opportunities-Fırsatlar)

T (Threats-Tehditler)

Organizyon bu yöntemle kendi içindeki güçlü yanların ve zayıflıkların farkına varır, yapılandırır ve güçlendirirken, dışarıdaki fırsat ve tehditleri analiz eder. Elde ettiği verileri kullanarak akılcı ve çözümcü statejiler geliştirir (Dyson, 2004, 631-632). Zayıf ve güçlü yanlar kurumun iç paydaşlarıyla ve elde tuttuğuyla, olası fırsat ve tehditler ise dış çevre ve gelecek planlarıyla ilgilidir.

Kurumların kendilerini tanımaları, olası kriz ve fırsatlar karşısında hızlı ve faydalı aksiyon alabilmeleri, uzun dönemli strateji oluşturabilmeleri, itibarlarını daha doğru inşa edebilmeleri ve yönetebilmeleri için SWOT analizi, üzerine çalışmaları gereken ilk tuğlalardan biridir.

### **2.7.2. Kurum Kültürünün Belirlenmesi**

Kültürün oluşması, bir girişimcinin çıkıp bir fikir ortaya atması ve çevresinde bu fikre inanan insanları toplamasıyla başlar. Aynı fikre inanan ve belli başlı değerlere sahip olan bu topluluk dışardan gözükmeyen bir iple birbirlerine bağlanırlar, süreç içerisinde birçok yeni düğüme sahip olurlar. Yeni bir ortama girdiğinizde kişilerin giyiminden, kullandıkları kelimelere, birbirlerine selam verme şekillerine göre oranın havasını koklayabilirsiniz. Bu koku oranın iklimini oluşturur. Kültür ise, bu kokunun daha kalıcı hale gelmiş halidir. Kültürlerde doğru yanlış yoktur, değerler ve normlar vardır, inançlar vardır. Doğru yanlış yoktur fakat zayıf ve güçlü kültürler vardır ve günümüz rekabet koşullarında kurumları ayakta tutan en önemli kavramlardan biri de kurumun kültürüdür. İtibar ve kültür kavramları birbirinden ayrı düşünülemez. Kurumun itibarının inşası, yönetimi ve sürdürülebilirliği noktasında öncelikle kendini iyi analiz etmesi güçlü ve zayıf yönlerini ortaya çıkarması, bunun için bir eylem planı oluşturması gerekir. Diğer önemli konulardan biri de kültürünü belirlemesi ve buna yönelik çalışmasıdır.

### 2.7.3. Algı Yönetimi

Gerçek, doğru kavramı, bölgelere ülkelere kültürlere, kişilere hatta kişilerin içinde buldukları farklı durumlara göre değişiklik göstermektedir. Yani kişiye göre gerçek ve doğru gelen bir olay, başka bir durumda öyle gelmeyebilir. Bu sebeple kişilerin algıladıkları gerçekler farklılık gösterebilmektedir.

Algı, geçmiş deneyimlerimizle, anlık karşılaştıklarımızı yoğurup anlamlandırma sürecimizdir. Her yaşanılana göre güncellenip değişmektedir. Neye ne yorum yaptığımız, ne cevap verdiğimiz ne hissettiğimiz algılarımızın bir sonucudur. Geçmiş tecrübe ve bilgilerimizin yanında, duyma, koklama, duyma, görme, dokunma duyularımız ve iletişimde olduğumuz kişiler ve davranışları da algımızı etkiler. Zaman geçtikçe algılar değişebilir, çünkü birey hergün her dakika yeni bir olayla karşılaşmakta, yeni bir kişiyle tanışmakta bu sebeple de değerleri, inançları değişmektedir.

Bireylerin çevreleriyle olan ilişkilerinde algılar şekillendirici olmaktadır. Çevreden gelen veriler beyne iletilmekte ve zihinde bir algı oluşmaktadır. Bu algıda bireyin kendisi, algılanan şey ve buldukları ortam ve özellikleri önem arz etmektedir. Bir başka önemli nokta ise; bunların nasıl yönetileceği, algının nasıl etkilenebileceğidir. Burada mesajın içeriği ve karşı tarafın onu hangi önem derecesinde derecelendirdiği değerlendirme ölçütüdür.

Teknolojinin gelişmesi, bilgiye ulaşımın kolaylığı kişilerin algılarını etkileme noktasında kurumlara büyük yarar sağlar. İlk etapta hedef belirlemek gerekir ve hangi gruba ne iletileceği bunun nasıl yapılacağı belirlenmelidir. En etkili ve en az riskli olan yöntemle yola çıkılmalıdır.

Algı paydaşların kurumu nasıl algıladığı gerçeklik ise aslında varolan politika ve uygulamalardır. Bu iki kavram kurum açısından birbirinden ayrı düşünülemez. Gerçek ne olursa olsun paydaşların gözündeki algı bu şekilde değilse, çabalar itibara bir katkı sağlamayacaktır. Bu sebeple planlı bir algı yönetimi şarttır. Bu konuda Ali Saydam (Algılama Yönetimi, [14.04.2018] ) algı yönetimiyle ilgili 11 temel kural olduğundan bahseder; bunlardan ilki hedef kitlenin değerleriyle uyumlu olabilmektir. Kitlenin değerlerini iyi analiz etmek, çatışmamak gerekir çünkü bu süzgeçten geçilmeden algı yönetimi söz konusu değildir. Bunun dışında kitlenin kültürüne özen gösterilmelidir. Daha önce bahsedildiği gibi her kültür farklı algılar ve değerler içerir. Saydam,

beklentilerin ötesinde davranmak gerektiğinden, mükemmelliğın ancak bu şekilde yakalanabileceğinden bahseder. Kafaların karıştırılmadan, yalın ve sade bir şekilde ve daha da önemlisi sonuç odaklı davranmak gerektiğini söyler. Biçime takılı kalmadan işleve yoğunlaşarak daha büyük başarı sağlanacağını anlatır. Altıncı kural olarak ölçümlemeyi alır ve iletişimi bilime yaklaştıran iki olgunun standartların oluşturulması ve ölçümleme olduğundan bahseder. Algı gerçeklere dayanmalı ve bol bol tekrar edilmelidir. Söylenenlerin her biri doğruyu yansıtmalı fakat her doğru da söylenmemelidir. Tekrar olmadan anlamak da anlatmak da mümkün olmamaktadır. Fakat neyin ne kadar tekrar edileceği süreç izlenerek, takipçi davranışları yorumlanarak kararlaştırılabilir. Farklılaşmaları yönetmek, bir diğer önemli kuraldır. Marka ruhu, duygusal anlamda o ürün ya da hizmetin ne vaad ettiğı ve kendini nasıl konumlandırığı ama daha da önemlisi diğer on kural ile uyumlu olup olmadığı oldukça önemlidir. Son iki kural ise; görselliğı doğru yönetmek ile, duygularak hitap etmektir. Günümüzde insanların dikkati ve ilgisi oldukça kısa süreyle toplanabiliyor ve çabucak dağılıyır. Bir billboarda, reklama insanlar sadece birkaç saniye bakıyorlar. Bu noktada görsel algılamayı yönetmek kritik bir başarı sağlar. Tüm bunlardan hareketle, her kural kendi içinde iyi analiz edilmeli ve uygulanmalı ve birbirleri ile uyumlu hale gelmelidir.

#### **2.7.4. Müşteri Odaklılık**

Kitchen ve Laurance (2003, 103) tarafından 8 ülkede 1000'den fazla kurum yöneticisine yönelik yapılan çalışmada, kurumsal itibarı etkileyen gruplar önem sırasına göre müşteriler, çalışanlar, CEO, yazılı medya, paydaşlar, internet, endüstri analistleri, finansal analistler, hükümet, görsel medya, sendika liderleri ve avukatlar olarak sıralanmıştır. Kurumun paydaşları olarak yukarıda ifade edilen grupların her birinin kurumdan beklentisi ve kuruma karşı algısı farklıdır. Müşteriler kaliteli ürün ve hizmet, çalışanlar daha iyi iş ve çalışma koşulları yatırımcılar ise kurumun finansal performansı ile ilgilenebilirler. Daha önce algı yönetiminde de bahsedildiğı gibi her bir grup için farklı, birbiriyle ilişkili ve kesintisiz bir iletişim ağı örülmelidir. Yapılan birçok çalışma müşterilerin ve çalışanların en önemli paydaşlar olduğunu göstermektedir.

İster süt ve süt ürünleri üreten bir firma, ister teknolojik altyapı hizmetleri sunan bir firma, ya da bir sanat evi ya da spor kulübü olsun her birinin kendine ait müşteri olarak

kabul ettiği ve algılarını etkilemek istediği bir grup, bir hedef kitle bulunmaktadır. Kurumsal itibar yönetiminde bu paydaş gruplara odaklı bir çalışma yürütülmesi gerekmektedir.

### **2.7.5. Sosyal Sorumluluk**

Philip Kotler'e göre sosyal sorumluluk; isteğe bağlı iş uygulamaları ve kurumsal kaynakların katkıları aracılığıyla toplumun refahını iyileştirmek için üstlenilen bir yükümlülüktür. Ve pazarlama gurusu sosyal sorumluluğun öneminden şu şekilde bahseder; İyi bir şirket mükemmel ürün ve hizmetler sunar. Muhteşem bir şirket ise mükemmel ürün ve hizmetlerin yanı sıra daha iyi bir dünya için de mücadele verir.

Avrupa Komisyonu'nun yaptığı tanımlamaya göre kurumsal sosyal sorumluluk; işletmelerin, gönüllülük esasına dayalı olarak sosyal ve çevresel meselelerini, örgütsel faaliyetleriyle ve sosyal paylaşımlarıyla olan etkileşimleriyle bütünleştirebildiği bir kavramdır (European Commission, [14.04.2018]).

Küreselleşen dünya ile birlikte, rekabet savaşı başlamış, ürün ev hizmetlerdeki farklılaşmalar ortadan kalkmaya başlamıştır. Artık tüketici tercihlerinde, farklılaşan ve katma değer yaratan, faydalı markalar ön plana çıkmaya başlamıştır.

Kurumsal sosyal sorumluluk kavramı, kurumların asli görevlerini yerine getirirken, toplumu ve değerlerini unutmaması, topluma fayda sağlaması, kültürel ve sportif faaliyetlere destek olması kısacası dengeli bir yapıya sahip olup farklılaşmasıdır. Kurumların kar elde etmek dışında, topluma karşı da sorumluluğu olduğu düşüncesini içinde barındırır ve bu sebeple içinde bulunduğu toplumun sorunlarına çözüm getirmesi ve bunu yasal bir sorumluluk olarak görmek yerine kurum kültürü haline getirmesi beklenir.

Kurum itibarı; paydaşların ne düşündüğu, neye inandığı, nasıl algıladığı, nasıl değerlendirdiği gibi konular üzerinde şekillenmektedir. Açıktır ki; kurumsal sosyal sorumluluk kurum itibarını koruyan bir kavramdır. Kurumsal sosyal sorumluluğun kurum performansı ile en açık bağlantısı itibar yönüdür. Yapılan deneyler sosyal sorumluluğa önem veren kurumların daha iyi itibara sahip olduğunu gösterir. MORI/ Environics tarafından 1999 yılında 23 ülkede 25.000 kişi ile yapılan araştırmada kurumsal itibarın kilit faktörleri şöyle sıralanmıştır: Sorumluluk; %56, Ürün/Marka kalitesi; %40, İşletme/Finansal performans; %34. (Çakırkaya, 2010, 162)

Kurumsal sosyal sorumluluk sponsorluk kavramıyla karıştırılmamalıdır. Sosyal sorumluluk ekonomik bir kaygı içermeyen bir kavramdır. Kurumun misyon ve vizyonu ile örtüşen ve kalitesini gösteren bir olgudur. Markanın itibarına ve sürdürülebilirliğine doğrudan etkisi vardır.

Türkiye’de de sosyal sorumluluk projelerine verilen önem artmıştır. Ülkemizdeki en başarılı sosyal sorumluluk projelerini araştıran Capital ve GFK Türkiye’nin 2 Mayıs 2017 verileri aşağıdaki gibidir (Capital, [14.04.2018]).

**Tablo 3. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Projeleri**

HALKIN GÖZÜNDE BAŞARILI KSS PROJELERİ		
2017	PROJE	KURUM/ŞİRKET
1	Aile İçi Şiddete Son	Hürriyet
2	Kadın İçin Teknoloji	Teknosa
3	Baba Beni Okula Gönder	Doğan Gazetecilik
4	Migros Çocuk Tiyatrosu	Migros
5	81 İlden 81 Okula Spor Bağışı / Pembe Kurdele	P&G / Avon
6	Matematik Fen Eğlenerek Öğren	Garanti
7	İşe Katıl Hayata Atıl	Garanti
8	Okuma Yolculuğu	AÇEV
9	Temiz Çevre Engelsiz Yaşam / Kapak Olsun	CarrefourSA / TOFD
10	Çocuklar Gülsün Diye	Çocuklar Gülsün Diye

**Kaynak:** Capital Dergisi, [14.04.2018], <https://www.capital.com.tr/fotogaleri/tum-foto-galeriler/en-basarili-10-kss-projesi#12>.

Halk genelinden 1.237, iş dünyasından 381 yöneticinin katıldığı araştırma verilerine göre; halk nezdinde her 4 kişiden biri kurumsal sosyal sorumluluğu kurumun yaptığı yardımlar olarak değerlendirmektedir. Kurumların sosyal sorunlar karşısında sorumluluk alması gerektiğine inanmakta ve bunu iletişim araçlarıyla duyurması gerektiğini savunmaktadırlar. Türkiye’de sosyal sorumluluk dendiğinde akla ilk eğitim gelmekte ve halk tarafından beklentiler bu yönde belirtilmektedir. İş dünyasına bakıldığında yeni sosyal sorumluluk projesi başlatma yüzdesinde ciddi bir düşüş

gözelemlenmekte ve bu yıl sosyal sorumluluğa ayrılacak olan bütçenin de azalacağı yönünde açıklama yapılmaktadır (Capital, [16.10.2018]).

Kurumların kurumsal itibarlarını inşa etme noktasında, hedef kitlesinin düşüncelerini göz önünde bulundurarak onların istek ve taleplerine uygun davranarak hareket etmeleri gerekmektedir. Araştırma sonuçları da göstermektedir ki; halk kurumlardan bu yönde bir beklenti içerisinde. İyi bir itibar oluşturmak için en temel taşlardan biri toplum sorunlarını göz önünde bulundurmaktır ve bunları değiştirmek için proaktif davranmaktır.



### 3. DİJİTAL ORTAMDA KURUMSAL İTİBAR YÖNETİMİ

#### 3.1. Bilgi İletişim Teknolojileri Sisteminde Değişen Yapılar ve Anlamları

Dünya genelinde çok yaygın olan katarakt ameliyatının bir noktasında; birçok doktorun ameliyat rutinini bozan, ameliyatın ahenk içinde yapılırken seyrini bir an olsun durduran bir safhası vardı. Yıllar içinde teknolojinin de gelişimiyle icat edilen bir ilaç sayesinde doktorlar artık çok daha hızlı, risksiz ve el yeteneğini kullanmalarına gerek kalmadan ameliyat gerçekleştirir hale geldiler. Her yeni gelişmeyle geçmişin bir noktasına toprak atmak durumunda kalsak da günümüz dünyasını değerlendirebilmemiz için geçirdiği evrimi, geçmişi bilmemiz gerekir (Drucker, 2017, 222).

Binlerce yıllık insanlık tarihi birçok farklı evreden oluşmaktadır. Söz gelimi eğer insanlık tarihinin son elli bin yılı yaklaşık altmış iki yıllık yaşam sürelerine bölünse, sekiz yüz yaşam süresi geçirildiği ortaya çıkar. Sekiz yüz yaşam süresinin altı yüz ellisi mağaralarda geçmiştir (Toffler, 2011, 28). Sadece yüz elli yaşam yılı toplum olarak yaşayan insan, günümüze gelene kadar sosyo-ekonomik ve teknolojik olarak pek çok aşamadan geçmiştir. Belli dönemlerde yer alan ana toplumsal akım ya da uğraşlar, toplumların yaşam tarzlarını belirlemede aktif olarak yer edinmiştir. Bir başka deyişle insanlık tarihi birden fazla süreçten geçerek bu döneme ulaşmıştır (Değirmen vd., 2017, 102).

Avcılık ve toplayıcılıkla uğraşan mağarada yaşayan atalarımızla başlayan süreç, tarım devrimiyle yerleşik düzene geçilmiş, makineleşmeyle beraber de evlerinde ve belli bir kapasitede üretim yapan insanların yerini şehir hayatı yaşayan fabrikalarda çalışan insanlar almıştır. Üretim kapasitesi artmış, böylece tüketim alışkanlıkları ve toplumsal dinamikler de değişmiştir. Evlerinin önünde sadece kendi için tarım yaparak ve fazlasını depolayarak kalabalık aileler halinde yaşayan insanlar, sanayileşmeyle beraber daha küçük aileler oluşturmaya başlamış, 8-5 düzende başkası için çalışmaya başlamıştır (Büyükbacı ve Bal, 2016, 63-67). Avcılık ve toplayıcılık zamanında sel,

fırtına, kıtlık gibi afetlerin karşısında esnek olabilen insanlar, tarım devrimiyle bu yetilerini kaybetmiş fakat tükettiğinden daha fazlasını üretebilecek ve depolayabilecek, geleceğini “garanti” altına alabilecek duruma gelmiştir (Harari, 2015, 108-109). Sanayi devrimiyle beraber; insanlar büyük bir sistemin küçük bir parçası olmaya başlamış, sürece hakim olamamak işlerine yabancılaşmalarına sebep olmuştur. Örneğin; tüm çalışma hayatı boyunca sadece vida sıkın bir işçi, yaptığı işe, kendine yabancılaşmaktadır. Charlie Chaplin’in mizahi şekilde ele aldığı bu durum Sanayi Devrimi’nin olumsuz yanlarından biridir. Fakat bununla beraber; bilgiye ulaşım ve teknolojinin gelişmesinin temeli de matbaanın icadı ve sanayi devrimiyle beraber atılmıştır. İnsanlar bilgiye daha kolay ulaşır olmuş, kitle iletişim araçları gelişmiş böylece ortak bir kültür yaratma ve kültürel zenginlik oluşturma anlamında büyük bir adım atılmıştır. Yukarıda verilen örneklerden de anlaşılacağı gibi her devrim beraberinde birçok artı ve eksi getirmiştir.

90’lara gelindiğinde, McLuhan’ın (2001) dediği gibi dünya küresel bir köy halini almış, ülke sınırları ve siyasi otoriteler yerini global şirketlere bırakmış, bilim ve teknoloji ana gündem haline gelmiştir.

İlk olarak ticaret ve sermaye hareketinin serbestleşmesi ile başlayan küreselleşme süreci, iletişim ve bilgisayar teknolojilerinde yaşanan geniş çaplı değişim ve gelişmeler ile etkisini büyütülmüştür. Her ne kadar ilk etkileri ekonomik alanda olsa da, sonraları sosyal ve kültürel alanları da etkilemiştir (Sabuncuoğlu ve Akıncı, 2008, 7). Kuşkusuz dünyanın her alanda gelişim ve değişiminin önünü açan küreselleşme, internetle beraber hızını, kapsamını ve gücünü artırmıştır. Gelişen teknoloji üretim şekillerini, tüketim alışkanlıklarını ve tüm gündelik hayatı derinden etkilemiştir.

İnternetin benimsenme hızı, ondan önce ortaya koyulan teknolojilerin hızını katlayarak aşmıştır. Radyo bulunuşundan 38 yıl sonra 50 milyon kullanıcıya ulaşmıştır. Televizyonun 50 milyon kullanıcıya ulaşması 13 yılı bulmuştur. İlk bilgisayar pazara sunulduktan 16 yıl sonra 50 milyon kişiye erişmiştir. İnternet ise genel kullanıma açıldıktan (1994) yalnızca 4 yıl sonra 50 milyon kullanıcı çizgisinin ötesine geçmiştir (Barutçugil, 2002, 22). Şu an ise dünyada ortalama 4 milyar internet kullanıcıya ulaşılmış, bir dakikada 2,5 milyondan fazla email atılmaktadır (Internet Live Stats, [06.05.2018]). Rakamlar teknolojiyle beraber artmış, böylece gücünü kanıtlamıştır. Sınırların ortadan kalkması, bilgiye ulaşımın kolaylaşması, rekabetin artmasıyla beraber bu dinamik yapıda ayakta kalmak daha da ötesinde proaktif bir rol



üstlenmek kurumlar için yeterince zorken, sosyal paylaşım ağlarının da hayatımıza katılımıyla, ayrı bir sınav kağıdını doldurmaya başlamışlardır.

Yukarıda bahsedildiği gibi bilgi teknolojilerinin gelişmesi birçok avantaj ve dezavantajı beraberinde getirmiştir. Bu avantajları şu şekilde açıklayabiliriz :

- Kurumlar hedef kitlelerine çok daha hızlı ve etkili bir şekilde ulaşabilmektedirler. Zaman ya da mekan kısıtı olmadan, ulaştırılmak istenen mesaj maliyet avantajı sunarak kitleye ulaşır ve geri dönüşler de aynı hızla alınabilir.
- Milyonlarca kişilik kullanıcı havuzu arasından hedef kolaylıkla seçilebilir. Yaş, cinsiyet, meslek, yaşanılan bölge gibi özellikler seçilerek halka daraltılabilir böylece daha etkili halkla ilişkiler çalışmaları yürütülebilir.
- Kurum için de, hedef kitle için de bilgiye erişim hızlıca gerçekleşir.
- Kapsamlı web siteleriyle kurumlar, iç ve dış tüm paydaşlarına ulaşabilir, kurumsal imajı için kullanabilir.
- Kurumlar onları kaç kişinin takip ettiğini, günlük, saatlik olarak takip edebilir, paydaş beklentilerine cevap vermek kolaylaşır.
- Kurumlar için rakiplerle kıyas yapmak, tüketici açısından ise kurum faaliyetlerini takip etmek kolaylaşır.
- Bu avantajların yanı sıra bir dizi dezavantaj da sayılmaktadır:
- Bazı online işlemlerde, şahsi bilgilerin isteniyor olması tüketicilerde güvenlikle ilgili şüphe uyandırmaktadır.
- Her yeni teknolojide olabileceği gibi interneti de kötü niyetle kullanılan kullanıcılar olmaktadır. Sahte hesaplarla internet ortamında bulunan bu kişiler, spam elektronik postalar yollayabilmekte, hem kurumlar hem de kullanıcılar için zaman kaybına, güvenlik tehlikesine sebebiyet vermektedir.
- Dolandırma, iftirada bulunma, yanlış bilgi paylaşımı gibi olumsuzluklar kurumların oluşturmak istedikleri itibara zarar vermekte, kullanıcıları taraflı şekilde yönlendirmektedir.
- Yukarıda sayılanların dışında, her ne kadar internet kullanıcılarının sayıları hızla artsa da hala internet erişimi olmayan insanlar bulunmakta ve onlara ulaşmak için geleneksel medya kanalları kullanılmak zorundadır.
- Kurumların zaman ve para ayırdıkları internet faaliyetlerinin takip edileceğinin garanti yoktur, seçim yine kullanıcıya aittir (Yılmaz, 2015, 74).

İnternetin kurumlar ve tüketiciler açısından içerdiği bu avantajlar ve dezavantajlar esnek bir yapı oluşturmaktadır. Kurumlar bunları ve daha fazlasını göz önünde bulundurmalıdır.

### **3.1.1. İnternetin Gelişimi ile Kurumsal İtibar Yönetimi Açısından Yaşanan Değişimler**

İnternet, 1957 yılında, 34. Amerika Birleşik Devletleri Başkanı Dwight D. Eisenhower tarafından bilgisayar şebekesi ve altyapısını sağlamak için, ARPA Projesi (Advanced Research Projects Agency) adı altında hayata geçirilmiştir. Bu projenin ilk kullanıcıları, iletişimin vazgeçilmez olduğu başlıca hükümet ve ordu gibi önemli örgütler olmuştur. 1969 senesinde Amerika Birleşik Devletleri Savunma Bakanlığı, internetin ilk adımlarını oluşturduğu ARPANET (Advanced Research Projects Authority Net) sistemiyle atmıştır. Aynı yıl, dört merkezde bulunan ana bilgisayarlarla, University of California at Los Angeles, Stanford Research Institute, University of Utah ve University of California at Santa Barbara arasında internetin ilk uygulaması gerçekleştirilmiş oldu. Bu projeyi gerçekleştiren bilim adamlarının asıl amacı, California ve Utah'da bulunan askeri üsler arasında haberleşme ve bilgi iletişimini sağlamaktı. 1972 Ekim'inde düzenlenen Uluslararası Bilgisayar İletişim Konferansı'nda, ARPANET ile farklı sunucular arasındaki akış sürecini kontrol etmeye ve yönetmeye yarayan NCP (Network Control Program) arasında birleşti ve böylece ilk elektronik posta (e-mail) kullanımı başlamış oldu. 8 yıl sonra, ARPANET Amerika Savunma Bakanlığına bağlı Askeri Bilgisayar Ağı "Military Net" (Military Network), eğitim ve araştırmaları desteklemek için kullanılan NSFNET (National Science Foundation NETwork) olarak ikiye ayrıldı. Bugün kullandığımız internet ağının yapı taşı olan, İletişim Kontrol Protokolü (Transmission Control Protocol), Flag Day olarak bilinen 1 Ocak 1983'te ARPANET dahilinde yürürlüğe girdi ve böylece NCP'nin resmi olarak kullanılmayacağı duyuruldu. Bunun ana sebebi, TCP'nin, sunucular arasındaki iletişim ağını çok daha güçlü ve esnek kılmasıydı. 1987'de, NSFNET Amerika'nın iki bilgisayar devi olan IBM (International Business Machines; Uluslararası İş Makineleri) ve MCI'yı yaratacağı yeni organizasyon çevresinde topladı. Yedi farklı bölge üzerinden, internet yapılandırmasını sağlayacak olan organizasyon NSFNET MERİT olarak adlandırılmıştır. 1989'a kadar metin tabanlı olarak kullanılan internet, daha sonra tarihinin en büyük gelişmesiyle karşılaştı. Bilim adamları arasında koordineli çalışmayı sağlayacak olan hipermetin tabanlı (The World

Wide Web-WWW) bilgi sistemi projesi, kendisi de bir bilim adamı olan Tim Barners-Lee tarafından öneriye sunulmuştur. Projenin kabul edilmesiyle gelişmeler hız kazandı ve ilk salt-metin inceleyiciler (Browser) geliştirilmiş oldu. Bu gelişmelerden sonra İleri Ağ Hizmetleri (Advance Network Services) sayesinde internet özelleştirilmesine dair ilk adımlar atılmış oldu. İnsanlar arasında yaygınlaşıp iletişim aracı haline gelmesi ise, 1990'ların ikinci yarısında farklı yazılım ve yan unsurların piyasaya sürülmesi, kısacası internetin ticarileşmeyle gerçekleşti (Paksoy ve Özbezek, 2017, 98-99).

Türkiye’de internete dair çalışmalar 80’li yıllarda başlamış, 1987 yılında ise, Türkiye Üniversiteler ve Araştırma Kurumları Ağı (TÜVEKA) adıyla ilk ağ oluşturulmuştur. Akademik tabanlı bir ağ olan TÜVEKA’nın yetersiz kalışı ve çoğu ihtiyacı karşılamaması sebebiyle, 1991 yılında yeni bir ağ çalışması ODTÜ ve TÜBİTAK tarafından bir proje başlatılmıştır. Ekim 1992’de ilk bağlantıyı Hollanda ile gerçekleştiren Türkiye, ilk internet bağlantısını ise, ODTÜ Bilgi İşlem Daire Başkanlığı sistem salonundaki yönlendiriciler aracılığıyla Amerika ‘daki NFSNET’e TCP/IP protokolü üzerinden 12 Nisan 1993 yılında gerçekleştirmiştir. Türkiye’deki internet bağlantıları sırasıyla 1994 yılında Ege Üniversitesi, 1995 Ekim Bilkent Üniversitesi, 1995 Kasım Boğaziçi Üniversitesi ve 1996 Şubat İTÜ tarafından kurulmuştur. Üniversitelerin birbirleriyle daha hızlı ve sağlıklı iletişimine olanak sağlayan ULAKNET 1997 yılında çalışmalarına başlamıştır. Ticari ağ altyapısı 1999 yılında büyük değişiklikler göstermiştir. (Orta Doğu Teknik Üniversitesi, [16.10.2018])

Yukarıda da bahsedildiği gibi 1990 yıllarda internet Türkiye’de akademik kurumlarda kullanılmaktaydı. 2000 yıllarında ticari kullanımın artması sonucu, 1998 yılında her yüz kişiden sadece 1 kişi internet kullanırken bu rakam 2003 yılında 15, 2013 yılında 58 kişiye ulaşmıştır (The World Bank, [31.03.2018]). Hootsuite ve We are Social’ın ortak düzenlediği rapora göre; Ocak 2018 itibariyle ise bu rakam nüfusun %67’si olan 54.3 milyona ulaşmıştır. (We Are Social, [16.10.2018])

## **3.2. Dijital Ortamda Kurumsal İtibarı Etkileyen Araçlar**

### **3.2.1. Web Tabanlı Kurumsal İtibar Yönetimi**

İletişim teknolojilerindeki gelişmeler, kurumların farklı reklam alanlarında bulunmalarını zorunlu hale getirmiştir. Bunların en önemlisi ise dijital alandır. Her

türlü anlık bilgi ve görselin paylaşılabilirdiği, kişilerin fikirlerini özgürce tartışabildiği hızla yaygınlaşmış olan bu dijital ortam, kurumlara en değerli soyut varlıklardan biri olan itibarlarını korumalarını gerekli kılmıştır. Faaliyet alanları genişleyen kurumlar, itibarını korumak için daha fazla kaynak ayırmak, daha fazla yatırım yapmak durumunda kalmaktadır.

Hızla yayılan bilgiler, uluslararası alanda ses getirmektedir. Örneğin, Körfez Savaşı sırasındaki petrol atıklarının üzerinde yüzmeye çalışan karabatağın görüntüsü hafızalara kazınmış ve ilgili ülke ve kurumların itibarlarının olumsuz etkilenmesine sebep olmuştur (Milliyet, [06.05.2018]). Yine kozmetik ve temizlik markası Dove, kahverengi tişört giymiş siyahi bir kadının Dove marka şampuan kullandıktan sonra kızıl saçlı Asyalı bir kadına dönüştüğü reklamıyla epey konuşulmuştur. Şirket sosyal medyayı çalkalayan reklam filminin ardından Twitter'dan, "Facebook'ta yayınladığımız görsel, farklı ırklardan gelen kadınların temsiliyeti konusunda bir dikkatsizlik eseridir. Yol açtığı olaylardan ötürü büyük bir üzüntü içindeyiz" demiştir (Mediacat, [06.05.2018]).



### **Şekil 5. Dove'den Irkçı Reklam İçin Özür**

**Kaynak:** Mediacat Online, [06.05.2018], <http://www.mediacaonline.com/dovedan-irkci-reklam-icin-ozur/>.

Pazardaki artan rekabet, teknolojik gelişmeler, marka ve ürün çeşitliliğindeki artış, kurumların farklılaşmaya olan ihtiyacını artırmış, müşterilerin gözünde imaj ve prestijini inşa etmek daha da önemli bir hale gelmiştir. Dove örneğinden de yola çıkacak olursak, önemli olan ne iletilmek istendiğinden ziyade karşı tarafın ne algıladığıdır. İtibar ilgili birimin çevresindekilerin algılarının bir bütünüdür (Mehtap ve Kokalan, 2013, 3609).

Sadece web sitesiyle sınırlı kalmayan sanal ortam, bloglar/ microbloglar, paylaşım siteleri, elektronik posta ve sanal basın bültenleriyle çeşitlenmiş, bir çok avantaj ve

dezavantajı beraberinde getirmiştir. Olumlu yöndeki etkilerden başlayarak web tabanlı kurumsal itibarın avantajlarını şu şekilde özetlemek mümkündür; kurumlar ancak paydaşlarıyla ve onların sadakatlerini kazandıkları kadar vardır. Web sayesinde zaman ve mekan kısıtı ortadan kalkarken, paydaşlarla iletişim daha kolay bir hale gelmektedir. Tüketiciler artık onlara dayatılan geleneksel medyanın ilettiklerinden ziyade, kendine benzeyene daha çok güvenmektedir. Weble beraber kişiler bu düşüncelerini daha kolay ifade edebilmekte, kendine benzeyeni daha kolay bulabilmekte ve fikir alışverişi çok daha hızlı gerçekleşmektedir. Fakat bu durum, kuruma karşı pozitif düşünceleri olmayan kullanıcıların da web sitesinde dolaşabilmesi ve özgürce fikirlerini paylaşabilmesinden dolayı dezavantaj olarak da görülebilmektedir. Her fikri özümseyen ve bunu kendi lehine çevirebilen kurumlar, kurumsal itibar inşa etme ve yönetme stratejilerini bu doğrultuda oluşturabilirler. Web araçlarının giderek yaygınlaşması aslında kurumlara seçme şansı bırakmamakta, kurumsal itibarın web tabanlı inşa edilmesi bir zorunluluk haline gelmiştir. Tüm bu süreçlerin sonunda inşa edilmiş olumlu bir kurumsal itibar sayesinde hem yatırımcılar ve iş ortakları hem de nitelikli personel ve hedef kitleyi çekmek, yeni pazarlara açılmak ve sürdürülebilir karlılığı sağlamak çok daha kolaylaşacaktır (Er, 2008, 78).

Bu avantajların yanında dezavantajlarından da bahsetmek gerekir. Onlar da şu şekildedir; web ortamı gönüllü yandaşların kurumun itibarını artırmasında kurum için faydalı bir alan oluştururken, olumsuz bilgi ve deneyimlerin, suçlama ve söylentilerin olumlu bilgilere kıyasla çok daha hızlı yayıldığı bir alan olmasından dolayı birçok dezavantajı da beraberinde getirir. Yapılan birçok akademik çalışmada göstermiştir ki, olumsuz deneyimler çok daha hızlı yayılmakta, örneğin herhangi bir sosyal medya hesabında 500 takipçisi bulunan biri, herhangi bir kurum hakkında olumsuz bir deneyimi paylaştığı an 500 kişiye birden ulaşabilmekte, bazen çok daha fazlası kişilere, olaylara ve zamana göre değişiklik gösterebilmektedir. Kurum ismiyle, kimliğiyle paylaştıklarıyla tüm yasal süreçlerden etkilenirken, bireylerin kullandıkları rumuzlar sayesinde hukuki yaptırımlardan etkilenmemesi de, kurumları zor duruma sokabilecek faaliyetlerde bulunmaları hususunda caydırıcı olmamaktadır. Dış paydaşlar sadece kurumun ürün ve hizmetlerinden yararlanan tüketiciler değil, aynı zamanda yatırımcılar tedarikçiler ve rakipleri de içine almaktadır. Web ortamında kurumun kendisiyle ilgili çok fazla bilgi barındırması ve bunlara kolayca ulaşılabilmesi de bazı durumlarda riskli olabilmektedir. Geleneksel yolların aksine, web ortamında

itibar inşası çok daha planlı olmayı ve titizlikle çalışmayı gerektirmektedir (Er, 2008, 78).

Her işletmenin farklı bir kimliğe ve isme sahip olması tüm kurumların birbirinden ayrılmasını sağlamaktadır. Kurumların kendilerini sunuş şekilleri ve o kurumun ismi akla geldiğinde zihinlerde belirli bir imaj oluşmaktadır. Hedef kitleler üzerinde kuruluşla ilgili oluşan imajların toplamı, kurumun itibarını oluşturmaktadır (Fombrun, 1996, 36-37). Web araçları kurumların kendilerini en maliyetsiz ve zaman mekan kısıtı olmadan sunabildikleri, hedef kitlelerin zihinlerinde önceden planlanmış bir algı oluşturabildikleri yegane alanlardır.

### **3.2.2. Web Tabanlı Kurumsal İtibar Yönetiminin Araçları**

İtibar kavramı daha önce de değinildiği gibi algılamalarla ilgilidir ve sadece iç ve dış paydaşlarla olan etkileşimle değil aynı zamanda bu paydaşların birbiriyle olan iletişimiyle de gerçekleşmektedir (Deephouse, 2000, 1093).

Bugün aldığı ürün ya da hizmetten memnun olan ya da olmayan bir kişi bunu çevresindekilerle paylaşmaktadır ve bu durum o kurumun itibarını olumlu ya da olumsuz olarak etkilemektedir. Artık kimlik belirtmek zorunda olmadan, herhangi özel bir yetenek ya da eğitim gerekmeden ve oldukça hızlı bir şekilde fikirleri paylaşabildiğimiz online alanlar, kurumların işini zorlaştırmakta, yönetsel alanını genişletmektedir. Bu rekabet yarışını kendi lehlerine çevirmek isteyen kurumların hangi araçları nasıl kullanabilecekleriyle ilgili bilgiler verilecektir.

#### **3.2.2.1. Kurumsal Web Sitesi**

İnternet araçlarının arasında en çok kullanılan belki de web siteleridir. Maliyetlerinin düşük olması, ses ve görüntü gibi içerikleri mekan kısıtı olmadan hızlıca ulaştırabiliyor olması en önemli avantajlarından, bu sebeple tercih edilir. Kurum imajı oluşturmak ve güçlendirmek, örgüt içindeki iletişimi sağlamak reklam ve pazarlama faaliyetlerini sürdürmek, sosyal sorumluluk faaliyetlerini duyurmak gibi birçok amacı gerçekleştirebilmektedir (Yaşar ve Altıncık, 2018, 226).

#### **3.2.2.2. Elektronik Posta**

Birden fazla kişiye aynı ulaşabilmesi, maliyet avantajı sağlaması sebebiyle hala en çok kullanılan internet hizmetlerinden biridir. İlk kez 1971 yılında haberleşmeyi

sağlayan elektronik posta sayesinde ses, görüntü yollayabilme özelliği ise 1995 yılında gerçekleşmiştir. E-postayla mesaj yollanabilmesi için bir posta adresine sahip olmak gereklidir (Deniz, 2002, 2). Bugün 1 dakika içinde 2,736,448 e-posta yollanmaktadır (Internet Live Stats, [15.10.2018]). İşlerin hızlı yürüyebilmesi ve maliyet avantajı açısından kurumlar için büyük önem taşır.

### **3.2.2.3. Intranet ve Ekstranet**

Bir kurum içerisindeki veri akışını sağlamak amacıyla kullanılan ve “IntraNetwork”ün kısaltması olan intranet sistemi, internetin bir kuruma özgü halidir (Clinton ve Gore, 2000, 68). Ekstranet ise, sadece kurum içindeki paydaşları değil, tüm çözüm ortaklarını kapsayan daha karmaşık bir yapısı bulunmaktadır. Bununla birlikte birçok avantajı da beraberinde getirir. Düşük maliyeti, sağlıklı müşteri hizmeti sağlaması, ortak ürün gelişmesi bunlardan bazılarıdır (Elibol ve Kesici, 2004, 314-315).

### **3.2.3. Sosyal Medya**

Toplumsal paylaşım ağlarıyla beraber, günlük yaşantı rutinimiz, kimlik oluşturma sürecimiz ve daha da önemlisi mekan ve zaman kavramlarına bakış açımız bambaşka bir boyuta gelmiştir. Yararları, zararları birçok yazar tarafından tartışılmakla beraber; varlığı ve hayatımızda giderek daha büyük bir alan kaplayacağı gerçeği büyük çoğunluk tarafından kabul edilmektedir. Literatüre baktığımızda sosyal medyanın farklı alanlarını ele alan yazarlarla karşılaşmaktayız. Sosyal medya çalışmalarının sıklıkla McLuhan, Goffman, Castells, Habermas, Baudrillard gibi düşünürlerle birlikte değerlendirildiği, ilişkilendirildiği görülmektedir. McLuhan teknolojinin gelişiminin bir zorunluluğu olarak sosyal medyanın dönüştürücü rolünü vurgularken, Goffman kişilerin sosyal medyada ve günlük yaşamda sergiledikleri benlik ve kimlik sunumları arasındaki benzerlikten bahseder. Bunun yanında Castells bir ağ teorisyeni olarak sosyal ağları açıklarken, Habermas demokrasi ve söz söyleme hürriyeti gibi kamusal alan tartışmalarını sosyal medyaya uyarılama konusunda referans olarak alır. Baudrillard ise, simülasyon kuramında; sosyal medyanın gerçekliği nasıl mutasyona uğrattığı konusunda önemli bilgiler sunmaktadır. Bu yaklaşımların her biri sosyal medyanın ayrı bir boyutuna değinmekte, farklı açıdan ele almaktadır. Her ne kadar farklı şekillerde ele alınsa da, yeni, boyutları kestirilemeyen ve fakat gelişmeye devam eden bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Göker, 2015, 395).

Alvin Toffler 1980 yılında ilk olarak procumer – üreten tüketici kavramını kullanmış ve kavramı şöyle tanımlamıştır (Toffler, 2008, 336): “... birinci dalga uygarlığında insanlar büyük ölçüde kendi ürettiklerini tüketirlerdi. Şimdi bildiğimiz anlamıyla ne üretici ne de tüketiciydiler. Onlara üreten tüketici demek daha doğru olurdu...” (Aytekin ve Değerli, 2016, 51).

Weinburg’e göre (2009, 1) “bilgi, deneyim ve bakış açısı paylaşımına imkân veren halk tabanlı web siteleri” olarak da tanımlanan sosyal paylaşım ağları aracılığıyla tüm coğrafi sınırlar yıkılmış, ‘çevrim içi toplum’ kavramı ortaya çıkmıştır.

Michael Fruchter ise, sosyal medyayı 5 C ile açıklamaktadır. Fruchter’e göre sosyal medya; iletişim (conversation), topluluk (community), yorumlamak (commenting), uyum, işbirliği (collaboration) ve katkı (contribution)’dan oluşmaktadır (Tokatlı, 2017, 36).

Web 2.0 olarak adlandırılan yeni internet ortamı, insanların duygu ve düşüncelerini, deneyimlerini ve anılarını günlük olarak paylaşabildikleri, bu yazılı formatın dışında video ve resim aktarılmasına da sosyal ağlar aracılığıyla olanak sağlayan bir platformdur (Akyol, 2015, 100).

Web 1.0 sayesinde bilgi verip, yönlendirme ve yönetimi daha kolay yapan kurumlar Web 2.0 teknolojisiyle beraber kontrol zorluğu yaşamaktadır. Web 1.0, Web 2.0’ın önceli olup, 2.0’dan farklı olarak tek yönlüdür, çift yönlü iletişime olanak sağlayamamaktadır. Web 2.0 ise, ucuz maliyetle içerik oluşturmaya, iletişime geçmeye, etkileşimde bulunmaya olanak sağlayan ve işletmelerden ziyade kullanıcıları merkeze koyan teknolojik yeniliklerdir (Berthon, vd, 2012, 263).

Web 2.0 sayesinde hem internet kullanıcılarının sayısı artmış hem de içerik üretip paylaşım yapabilmelerine olanak sağlamıştır. Tüm kullanıcıların katılımcı bir yapıyla web içerik ve uygulamalarına katkıda bulunabileceğini ifade eden Web 2.0 ilk olarak 2004 yılında kullanılmaya başlasa da asıl ivmeyi 2005 yılında yakalamıştır (Kaplan, 2010, 60-61).

Radyo, televizyon ve gazete gibi artık eski olarak tabir edilen kitle iletişim araçları tek kanaldan tüketicinin sadece bilgi almasına yarayan, interaktif olmayan yapılarıdır. İnternetle beraber bu yapı değişmeye ve gelişmeye başladı. Sosyal medyayla ise bambaşka bir hal aldı. Bilgi almak ve yorum yapmanın haricinde içerik üreterek konu belirleyicisi haline gelen tüketiciler, rekabet yoğun bu dönemde kurumları daha da



zorlar hale geldi. Her ne kadar kurumlar için zorlayıcı bir etmen gibi gözükse de bir çok fırsatı da beraberinde getirmiştir. İster küçük ister büyük bir işletme olsun, sosyal medyayı ürün ve hizmetleri pazarlamak, kurum itibarını inşa etmek, reklam yapmak ve diğer halkla ilişkiler faaliyetlerinde bulunmak için eşit koşullarda kullanılabilir, eşit şartlarda rekabet edebilirler. Facebook günde 1,5 milyon Twitter ise günlük 3 milyar içerik paylaşımına olanak sağlayarak, birçok kurum açısından çok büyük bir reklam ve pazarlama alanı oluşturmaktadır (Şengöz ve Eroğlu, 2017, 506).

Sosyal medya birçok farklı sebepten kullanılmaktadır ve birçok farklı sonuç yaratmaktadır. Bilgi edinmek, bilgi paylaşmak, eğlenmek, alışveriş yapmak, ürün satışında bulunmak, etkinlik oluşturmak, reklam ve tanıtım faaliyetlerinde bulunmak gibi. Kullanılması için herhangi bir bilgi gerekmemesi ve her yaştan kullanıcıya hitap edebilme özelliğiyle de hızla büyümektedir. Dijital pazarlama ajansı “We Are Social” in her yıl yayınladığı rapora göre; 2018 yılında dünya nüfusunun %42’si aktif sosyal medya kullanıcısıdır (We Are Social, [16.10.2018]).

Birçok farklı faaliyet alanı için ortam oluşturan, milyonlarca kişiyi aynı yerde buluşturan, içerisinde farklı unsurları barındıran sosyal medya kurumlar tarafından planlı bir şekilde kullanılmalı, avantaj ve dezavantajları göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **3.2.4. Sosyal Medya Araçları**

Britannica Çevrimiçi Ansiklopedisi gibi kişisel web sayfaları ve içerik yayınlama, karşılıklı üretime üretime izin vermeyen, tek bir üreticinin bulunduğu Web 1.0 dönemine aittir. Web 2.0 ile bunların yerini bloglar, wikiler ve ortak projeler almıştır (Barutçu ve Toma, 2013, 8).

Woodall ve Colby (2011)’e göre, sosyal medyanın hızla yaygınlaşmasının, çok daha cazip bir hale gelmesinin altında bir takım nedenler yatmaktadır. Kullanıcıların sosyal medya sayesinde iletişim ağlarını genişletmeleri, istediklerinde iletişime geçip istemediklerinde kesebilmeleri, aynı fikir ve düşünceye sahip insanlarla birarada bulunabilmeleri ve deneyimlerini paylaşabilmeleri böylece bilgi artışı sağlanması bunlardan bazılarıdır. Ayrıca sosyal medya kullanıcılarının tavsiyeleri, satış kaygısı güden personellerden daha fazla dikkate alınmakta, bir uzman olarak görülmektedir (Woodall ve Colby, 2011, 25).

Yukarıda bahsedilen Web 2.0'a örnek vermek gerekirse, basit ifadeyle 5 grupta toplanabilir. Bunlardan ilki, bilgi biraraya getirme ve ortak projeler üretmeye yarayan Wikipedia gibi wikiler, ikincisi Twitter gibi blog ya da mikrobloglar, üçüncüsü Instagram ya da Youtube gibi medya paylaşımına olanak sağlayan içerik toplulukları, dördüncüsü Facebook gibi sosyal ağ siteleriyle, son olarak Second Life gibi sanal oyun ortamları söylenebilir (Avcı, 2018, 52).

### **3.2.5. Bilgi Bir Araya Getirme ve Ortak Projeler**

Bilginin bir araya getirilmesiyle oluşan belki de en ünlü sitelerden biri Wikipedia'dır. Wikipedia şu anda türünün en büyüğü olan, kullanıcılar tarafından oluşturulan ve düzenlenen çevrimiçi bir ansiklopedidir. 2001 yılının başlarında, Jimmy Wales ve Larry Sanger tarafından bulunmuştur ve o zamandan beri sürekli bir büyüme göstermektedir. Başlangıçta sadece İngilizce olarak başlasa da şu anda 250 fazla dilde wiki bulunmaktadır. Wikipedia'da 5.3 milyon makale bulunmaktadır, 30 milyon kişi tarafından yazılmış olan bu wikiler 120 bin aktif editor tarafından da düzenlenmektedir. Web analizleri yapan büyük bir şirket olan Alexa'ya göre de dünyanın en çok ziyaret edilen beşinci web sitesidir (Thompson ve Hanley, 2017, 5).

Kolay öğrenilip uygulanabilir olması, aynı dosyada dünyanın birçok yerinden farklı insanın ortak olarak çalışabilmesi, kayıt edilmiş olan wikileri eski haline döndürmenin kolay olması, teknik bilgisi olmayan kullanıcıların bile web yayıncılığı yapabilmesine olanak sağlaması, önceden belirlenmiş bir yapısı olmadığı için esnek bir ortam sunup lisanslama masrafları içermemesi wikilerin avantajları arasındadır. Her ne kadar kullanıcı erişimi düzenlenebilir olsa da, yüksek güvenlikli dosyalar için tehlike arz edebilir oluşu, önenebilir olsa da spam ve vandalizme açık olması, esnekliğin bir zaman sonra bilgilerin artmasından dolayı dağınıklığa sebep olması da dezavantajları arasında sayılabilmektedir (Wiki Educator, [21.10.2018]).

### **3.2.6. Bloglar veya Mikrobloglar**

İngilizcedeki web-log (ağ kütüğü) kelimesinin zamanla değişen adı olan bloglar, teknik bir beceri istemeyen ve kullanıcılarının rahatça içerik oluşturup paylaştığı günlüğe benzeyen web siteleridir. Bloglarda yayınlanan içerikler en yeni yayınlanan en önde olacak şekilde tarih sırasına göre sıralanır. Blog sahibi (blogger) kişi blogda yer alan paylaşımları yorum ve beğeniye kapalı tutabilir (Narcı, 2017, 282). Bunlardan en bilinenleri Blogger ve Wordpress'dir. Daha etkili bir blogun nasıl oluşturulacağı ile

ilgili tavsiyeler veren ve adım adım kullanım talimatı sunan bu siteler tamamen ücretsizdir.

Mikroblog, internet ortamında yayınlanan kısa mesajlardır. Bu mesajlar, güncel bilgiler, ürün/servis bilgileri, kişisel mesajlar gibi çeşitli amaçlarla hem şirketler, hem de son kullanıcılar tarafından oluşturulabilmektedir. Mikroblog, bilgisayarının başında uzun zaman geçiren yoğun insanlara ulaşmak ve onlara en kısa zamanda verilmek istenen mesajın verilmesi için etkin bir araçtır. Bloglarla kıyaslırsak, en önemli özelliği anlık ve kısa içerikler ile başkalarıyla içerik paylaşılmasını sağlamaktır (Kitle İletişimi, [16.05.2018]).

Anlık olarak içerik yayınlanmasına olanak sağlarlar. Şuanda ne yapıyorum? Şuan ne gördüm? gibi sorulara yanıt verildiği gibi, kurumlar ise daha çok bilgilendirme yapmaktadırlar. Yaygın kullanılan mikro bloglara; Twitter, Tumblr, Facebook, MySpace, LinkedIn, Google+ örnek gösterilebilir. Tumblr ilk 2007’de tanıtıldığında iki haftada 75.000 kullanıcıya ulaşmıştır. En sık kullanılan microblog Twitter’dir (Dijital Ajanslar, [16.03.2018]).

Twitter:

- 140 ve daha az karakter paylaşımında bulunmaya olanak sağlayan internet altyapılı sosyal medya araçlarından biridir.
- Kullanıcıların kısa genel mesajlar yayınladıkları profilleri bulunmaktadır, bu profiller sayesinde ilgi alanlarına göre başka profillere yönlendirilirler.
- Kullanıcılar mesajlarını almak istedikleri kişileri belirleyebilir fakat yayınladıkları mesajları kimin alabileceğini belirleyemezler. Eğer bir kullanıcı takip edilmek istemediği bir kişi tarafından takip ediliyorsa profili üzerinden engelleyebilir.
- Twitter chat odalarıyla benzerlik göstermektedir. Örneğin; bir kullanıcı herhangi bir kullanıcı ismiyle etiketleyerek diyaloga devam edebilir. Ancak birçok chat odasından farklı olarak Twitter herkese açıktır (Murthy, 2012, 1062).
- Herhangi biri @1\_Muslera\_25 yazarak Muslera’ya veya @1VolkanDEMIREL yazarak Volkan Demirel’e direk tweet atarak ulaşabilir.



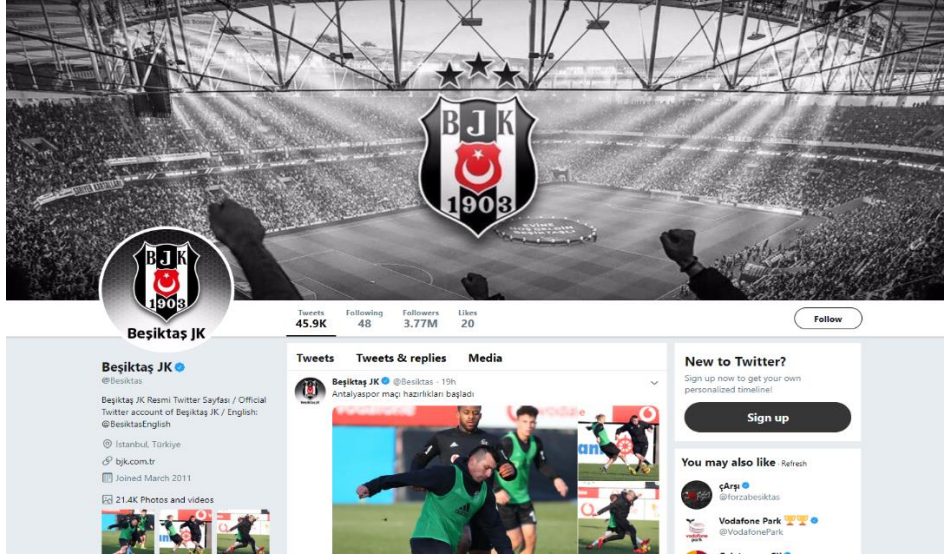
**Sekil 6. Fenerbahçe Resmi Twitter Hesabı**

**Kaynak:** Twitter, [15.10.2018], <https://twitter.com/fenerbahce>.



**Sekil 7. Galatasaray Resmi Twitter Hesabı**

**Kaynak:** Twitter, [15.10.2018], <https://twitter.com/galatasaray.sk>.



### **Sekil 8. Beşiktaş Resmi Twitter Hesabı**

**Kaynak:** Twitter, [15.10.2018], <https://twitter.com/Besiktas>.

#### **3.2.7. İçerik Toplulukları, Video ve Fotoğraf Paylaşımı**

YouTube videolar paylaşılmasına olanak sağlayan, her katılımcının kendi profilinin olduğu, insanlara ilham olmak ve bilgilendirmek gibi amaçlar içeren sosyal bir platformdur (Gümüş ve Kütahyalı, 2017, 893-894). Video yükleyebilmek için onaylı üye olmak gerekse de, video izlemek için site içi üyelik almaya gerek yoktur. 23 Nisan 2005 yılında ilk defa “javed” adlı kullanıcı tarafından “Me at the Zoo” (Ben, hayvanat bahçesindeyken) YouTube.com’a video olarak yüklenmiştir (YouTube, [16.10.2018]).

Her yüzyılda meslek grupları evrilmiş, dönemin trendleri doğrultusunda yeni meslekler ortaya çıkmıştır. YouTube sayesinde kendi profillerini oluşturan, herhangi bir konu hakkında bilgi akışı sağlayarak ya da kendi yaşamlarından kesitler sunarak video paylaşan, Youtuber denilen yeni bir kavram ortaya çıkmıştır. Takipçi sayıları milyonları bulan bazı başarılı Youtuberlar ciddi paralar kazanmakta, ünlü markalarla bazı işbirlikleri yapmakta hatta kendi markalarını oluşturup girişimciliğe adım atmaktadırlar.

Instagram, kullanıcıların görselleri direk ya da filtrelerle beraber paylaşabilmesine olanak sağlayan, Ekim 2010'da başlatıldığından beri kullanıcı sayısında ve yüklemelerinde hızlı bir büyüme görülen, en popüler fotoğraf çekimi ve paylaşma uygulamasıdır. Kullanıcılar yükledikleri fotoğraf ve videoların altına “#” işaretini ekleyerek yazı yazabilir (hashtag oluşturabilir), aynı zamanda “@” işaretiyle bir başka kullanıcıyı etiketleyebilirler. Twitter’a benzer olarak başka bir kullanıcıyı

ekleyebilirler. Ayrıca kişiler profillerinin gizlilik ayarlarında değişiklik yapabilir, sadece kullanıcı olarak eklemiş oldukları takipçilerinin görmesine izin verebilirler (Hu ve diğerleri, 2014, 595-596).

Pew Internet ve American Life Project (2013)'ın yaptığı araştırmaya göre Instagram, online kullanıcıların %17'si ile Twitter kadar popülerdir. Instagram ve Twitter, kullanıcı sayısı olarak Facebook'tan daha küçüktür ancak bu sitelerin kullanıcıları daha sık bu siteleri ziyaret etmektedir. Instagram kullanıcılarının %57'si en azından siteyi günlük olarak ziyaret ederken Twitter kullanıcılarının %46'sı günlük olarak siteyi ziyaret etmektedir (Guidry ve Jin, 2015, 347). Pew Araştırma Merkezi'nin raporuna göre ayrıca, Instagram'daki fotoğraflar ve videolar çevrimiçi sosyal para birimleri haline gelmiştir (Rainie, Brenner, and Purcell 2012).

Instagram sayesinde yeme-içme, seyahat ve güzellik gibi alanlarda bilgilerini ve şık fotoğraflarını paylaşan kişiler büyük bir network yaratma şansı yakalamış, YouTube'dan yayınladıkları videolarla bunları desteklemiş ve "influencer" denilen yeni bir meslek ortaya çıkarmışlardır. Rotasız Seyyah seyahat alanında, Cocobolinho güzellik alanında, Şermin Yaşar ise paylaştığı fotoğrafları yazılarıyla destekleyen bir yazar olarak geniş takipçi listesine sahip profillerden sadece bazılarıdır. Bu alanların dışında spor da kendine büyük bir yer edinmiştir. Türkiye'de üç büyükler olarak anılan Galatasaray, Fenerbahçe ve Beşiktaş da aktif olarak Instagram'ı kullanmakta, günlük paylaşımlar yapmakta, kulüp hakkında, maçlar ve oyuncular hakkında bilgiler vermektedir.

### **3.2.8. Sosyal Ağ Siteleri**

4 Şubat 2004'te Mark Zuckerberg ve arkadaşları tarafından kurulan Facebook, ilk erişime açıldığında sadece Harvard Üniversitesi öğrencilerinin üye olabildiği bir platformken, 11 Eylül 2006 yılında tüm e-posta adreslerine açılmış ve kısa sürede dünyanın en popüler sosyal ağ sitesi haline gelmiştir (Boyd ve Ellison, 2007, 218).

Facebook profil sayfasında kişiler tercihleri doğrultusunda yaş, cinsiyet, eğitim ve yaşadıkları şehir gibi bilgileri paylaşabilmekte ve böylece olası yeni arkadaşları ekleyip network oluşturabilmektedirler. Kişisel ya da kurumsal profiller oluşturulabilmekte, video ve fotoğraf paylaşımı yapılmaktadır. İkinci el ürünlerin satışının yapıldığı sayfalardan, yüksek lisans dayanışma platformlarına, sanal oyun oynayan kişilerin oluşturduğu hesaplardan, el işi ürünlerin modellerinin sergilendiği

sayfalara kadar çok çeşitli profiller bulunmaktadır. Facebook aynı zaman birçok iş adamının ve siyasetçinin de kullandığı, ilgi alanlarıyla ilgili bilgiler paylaştığı bir mecradır.

### **3.2.9. Sanal Oyun ya da Oyun Ortamları**

Gerçek hayatta var olan birçok şeyi yapabilme fırsatı sunan ikinci bir hayat ya da sanal dünya olarak adlandırılan oyunlar, özellikle gençler tarafından rağbet görmektedir. Örneğin; Second Life oyununda bilgisayarınıza indirdiğiniz yazılımdan sonra sanal bir dünyaya adım atıyor, oyunun kendi para birimini kullanıyor (linden doları), ev alıp, sosyal ilişkiler kuruyorsunuz. Sanal bir gerçeklik yaratan oyunda kazanılan paralar aynı zamanda dolara da çevrilebilmektedir. Oyun dünya çapında o kadar çok tutulmuştur ki, sadece para kazanmak için oynayanlar hatta bunun için özel ekipler oluşturan girişimciler dünyanın dört bir yanında duyulmaya başlanmıştır. Hatta İsveç bu fantezi dünyasında bir konsolosluk açmayı planladıklarını duyurmuş, pasaport ya da vize vermeyeceklerini ama gerçek dünyada bu işlemlerin nasıl gerçekleştirileceği ile ilgili bilgilerin de yer alacağı bir platformun olacağı konuşulmuştur (The Local, [03.06.2018]).

Aynı zamanda birçok büyük firma, marka bilinirliğini artırmak ve marka sadakatini güçlendirmek, reklam ve tanıtım yapmak amacıyla da oyunlar oluşturmakta tüketicilerin beğenisine sunmaktadır.

### **3.3. Web Tabanlı İtibarı Olumsuz Etkileyebilecek Faaliyetler ve Özen Gösterilmesi Gereken Unsurlar**

Kurumsal itibar zor inşa edilen ama kaybı çok kısa bir sürede gerçekleşebilecek olan en önemli maddi olmayan varlıklar arasındadır. Web dünyasının ise kontrolü ve yönetimi zor yapısıyla birleştiğinde daha büyük özen gerektiren çalışmalar gerektirmektedir. Büyük yatırımlar ve uzun süren çalışmalarla inşa edilmiş kurumun itibarının korunması da, oluşturulması kadar önem arz etmektedir. Web tabanlı kurumsal itibarın zedelenmemesi için kurumun yapması gerekenler şunlardır:

- Geleneksel, pratik, duygusal ve analitik yapıya dikkat edilmeli,
- Sayfada paylaşılan bilgilerin tüm paydaşları (çalışan, müşteri, yatırımcı, medya, tedarikçiler toplum ve sivil toplum kuruluşları vb.) dikkate alacak ve onların sorularına yanıt getirecek şekilde olmalıdır,

- Bilgiler doğru dil kullanılmış şekilde hatasız yazılmalı, görsellik ve estetik birlikte kullanılmalıdır, ayrıca bilgiler güncel ve doğru olmalıdır,
- Sitedeki bağlantılar düzenli olmalı, linkler doğru kullanılmalı,
- Site yeniden yapılandırılırken gerekli yönlendirmeler yapılmalı, açıklama notlarından faydalanılmalı,
- Kullanıcı/ziyaretçi davranışları web tabanlı kurumsal itibar hususunda çeşitli araçlarla (yöntem, yazılım vb.) izlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır,
- Saldırı yapıldığında iyi değerlendirip haklı/haksız duruma göre davranılmalı,
- Kullanılan bilgi, belge, resim, fotoğraf, video, müzik vb. yasal olmasına dikkat edilmelidir (Türkyılmaz ve Gürdal, 2014, 80).
- Teknolojiyi doğru kullanan, hedef kitlesini iyi izleyen ve doğru zamanda doğru aksiyonları alan kurumlar herhangi bir kayıp yaşamayacaklardır.

### **3.3.1. Sanal Ortamda Sosyal Medya Hesaplarının İtibarının Korunması ve Güçlendirilmesi**

Sanal ortamda itibarın korunması ve güçlendirilmesi basit internet takipleri ile yapılacak faaliyetler değildir. Bunun için çok kapsamlı ve profesyonel çalışmalar yapılmalıdır. Bunun için şu faaliyetler önerilebilir (Er, 2008);

**Teknik Önlemler Almak:** Bugün ortalama her 1 saniyede 1 websitesi hacklenmektedir. Günlük 90 bini aşkın websitesi hacklenme tehlikesiyle karşı karşıya kalmaktadır (Internet Live Stats, [16.05.2018]). Kurumlar, itibarlarına gelebilecek olası saldırılardan korunmak ve önlemler almak durumundadır. Bu sebeple kurum içinde internetin kullanımı ile ilgili politikaların geliştirilmesi gerekir.

**Kurum Kimliğini Sanal Ortama Yansıtma:** Kurum itibarı belki de en çok kurum kimliği ile doğrudan ilintilidir. Kurum kimliğinin öğeleri ise kurum felsefesinden yola çıkarak oluşturulmuştur. Kurum kimliği ve alt bileşenleri olan imajlar ile kurum itibarı güçlendirilebilir. Kurum kimliğinin online ortamlarda itibar bileşenleri ile birlikte sunulması, kurumun itibarını tutarlı bir konuma getirecektir.

**Tüm Paydaş Gruplara Hitap Etmek:** Dijital ortamlarda yapılan çalışmalar; personele, müşterilere, yatırımcılara, medyaya, sivil toplum örgütlerine, topluma, tedarikçilere ve uluslararası topluluklara hitap etmelidir. Bunun içinde; ‘sanal dünya’larda bürolar açılmalı ve kurum içi kurum dışı sohbet yönetim sistemi geliştirmeliler.



**Kendini İfade Edebilme Gücü Geliştirmek:** Kurumlar kendisini ifade edebilme becerileri ile ilgili birçok çalışma yapmıştır. Bunların dikkat çektikleri genel öğeler; görünürlük, tutarlılık, şeffaflık, gerçeklik, güvenilirlik, ayırt edilebilirlik ve yanıtlayabilirliktir.

**İtibar Bileşenlerine Yönelik Çalışmalar Yapmak:** İtibar bileşenlerine yönelik yapılabilecek çalışmaların temelinde bu bileşenlerin ölçülmesi gelmektedir. Bu kapsamda kurumun finansal performansı, ürünler ve hizmetleri, inovasyon kabiliyeti, çalışma ortamı, yönetim yapısı, kurumsal vatandaşlık düzeyi ve liderlik becerileri değerlendirmeli ve elde edilen sonuçlara göre faaliyetler yürütülmelidir.

**İtibar Bileşenlerini Kendini İfade Etme Boyutlarıyla Değerlendirerek Sanal Ortamda Mükemmelliği Yakalamak:** Kurumların itibar bileşenlerinden kendini ifade etme boyutunun değerlendirilmesi oldukça önemlidir. Bunun içinde ürünler, çalışma ortamı, yönetim, finansal performans, liderlik, inovasyon, sosyal sorumluluk ile yeterince şeffaf mıyız?, Gerçekleri sunuyor muyuz?, ayırt edebiliyor muyuz?, Soruları yanıtlayabiliyor muyuz?, Tutarlı mıyız?, Görünürlük ve erişim sağlıyor muyuz?. Soruları arasında çapraz matrisler oluşturularak durum kategorilendirilmelidir.

#### **4. UYGULAMA: SPOR KULÜPLERİNİN SOSYAL MEDYADA İTİBARLARINA İLİŞKİN TARAFTAR ODAKLI ALGILAMALARIN İNCELENMESİ**

##### **5. Araştırmanın Modeli**

Araştırma modelindeki değişkenlerin belirlenebilmesi için kurumsal itibar açısından sosyal medya kullanımına yönelik literatürdeki çalışmalar incelenmiş ve ortaya çıkan bulgulara göre araştırmanın modeli oluşturulmuştur.

Araştırma modelinde Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli spor kulüplerini destekleyen taraftarların demografik (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) ve sosyal medya kullanım özelliklerine (taraftarı olduğu spor kulübünün en çok takip ettiği sosyal medya hesabı, Facebook kullanım sıklığı, Twitter kullanım sıklığı, Instagram kullanım sıklığı) ilişkin 7 adet değişkene göre taraftarların sosyal medyada kurumsal itibar algılamalarına ilişkin farklılıklar incelenmiştir.

##### **5.1. Araştırmanın Amacı ve Hipotezler**

Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli spor kulüplerini destekleyen taraftarların, destekledikleri kulübün sosyal medya hesapları kullanımına yönelik algılarının farklı demografik ve sosyal medya kullanım özellikleri temelinde farklılaşıp/farklılaşmadığı incelenmesi araştırmanın amacını oluşturmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın ana hipotezleri:

**H1:** Taraftarların kurumsal itibar algılamaları sosyal medya kullanım özelliklerine (taraftarı olduğu spor kulübünün en çok takip ettiği sosyal medya hesabı, Facebook kullanım sıklığı, Twitter kullanım sıklığı, Instagram kullanım sıklığı) göre farklılık göstermektedir.

**H2:** Taraftarların kurumsal itibar algılamaları demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi) göre farklılık göstermektedir.

## 5.2. Araştırmanın Önemi

Kurumlar varlıklarını sürdürebilmek için rekabet edebilir düzeyde olmak zorundadırlar. Sadece üretim yapmanın ayakta kalmak ve varlığını sürdürebilmek için yeterli olduğu dönemlerden sonra, şimdi en iyisini, en yararlısını en iyi şartlarda sunmak dahi yeterli olmamaktadır. Maddi varlıkların ötesinde kurumlar maddi olmayan değerleriyle ayrılmaktadır. Gelişen teknoloji ile beraber artık sosyal medya da kurumlar için ayrı bir değer niteliği taşıyor hale gelmiştir.

Her ne kadar kişiler arası bir iletişim biçimi olarak ortaya çıkmış olsa da sosyal medyanın artan değeri kurumlar için de ayrı bir önem ifade eder olmuştur. Artık birçok kurum sosyal medya yönetimini kendi kurumsal itibar yönetiminin ayrılmaz bir parçası olarak görmekte, kurumsal itibarlarına katkı sağlayacak sosyal medya paylaşımlarında bulunmakta, sosyal medya yönetimi için özel personel bulundurmaktadır.

2018 verilerine göre toplam cirosu 25 milyar avro'yu geçen Avrupa liglerinde 734 milyon avro cirosu ile Avrupa'nın altıncı büyük futbol ligi konumunda olan Süper Toto Süper lig Türkiye'de faaliyet gösteren spor kulüplerinin geldiği noktada kurumsal itibarlarını korumanın ve geliştirmenin hem kulüpler hem de ülke açısından önemini ortaya koymaktadır (Deloitte, [10.12.2018]). Kuşkusuz bu devasa miktarların döndüğü bir endüstride her geçen gün önemi giderek artan sosyal medya da bu endüstri içerisinde yer alan spor kulüplerinin kurumsal itibarını olumlu ya da olumsuz etkileyecektir.

Buradan hareketle, bu çalışma ile kurumsal itibar açısından bu denli öneme sahip sosyal medya hesapları kullanımı konusunda Türkiye'de faaliyet gösteren spor kulüplerinin sosyal medya hesapları kullanımlarına yönelik taraftarlarının algısının nasıl olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Sosyal medya hesaplarının kurumsal itibar açısından incelenmesine yönelik çalışmaların literatürde az oluşu, bu konunun spor kulüpleri özelinde daha önce hiç incelenmemiş olduğu göz önüne alındığında bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## 6. YÖNTEM

### 6.1. Denekler

Araştırmanın örneklemini kolayda ve kartopu örnekleme seçim yöntemi ile seçilmiş Türkiye genelinde çeşitli spor kulüplerinin 520 taraftarı oluşturmaktadır. Ulaşılan bu rakam Türkiye için yapılacak bir genelleme için istatistiksel olarak yeterli olduğu düşünülmektedir (Serper vd., 2016).

Kolayda ve kartopu örnekleme seçim yöntemi olasılığa dayalı olmayan (Yargısal) örnekleme seçim yöntemlerinden olup; kolayda örnekleme yönteminde araştırmacı örnekleme hiçbir ölçüt kullanmadan seçer. Kartopu örnekleme seçim yönteminde ise araştırmacı, örnekleme girmeye uygun olan birkaç kişiyle görüşerek onlar vasıtasıyla ölçüte uyan diğer kişilere ulaşarak onların da katılımını sağlar (Zagumny, 2001).

Araştırmaya katılan 520 taraftarın demografik ve sosyal medya kullanım özelliklerine ilişkin frekans bilgileri müteakip tablolarda olduğu gibidir.

Tablo 4’de katılımcıların cinsiyete göre frekans bilgileri görülmektedir.

**Tablo 4. Cinsiyet Durumuna İlişkin Bilgiler**

	Sayı	Yüzde
<b>Cinsiyet</b>		
Erkek	367	70,6
Kadın	152	29,2
Cevap Vermeyen	1	0,2
Toplam	520	100,0

Tabloları bakıldığında katılımcıların %70,6’sının erkek, %29,2’sinin ise kadın olduğu görülmektedir. Erkeklerin sayısının kadınlardan fazla olmasının nedeninin hem dünyada hem de Türkiye’de erkek taraftarların kadınlara nazaran spora daha çok ilgi göstermesinden kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Tablo 5’de katılımcıların yaşa göre frekans bilgileri görülmektedir.

**Tablo 5. Yaş Durumuna İlişkin Bilgiler**

	Sayı	Yüzde
<b>Yaş</b>		
18-24	297	57,1
25-35	180	34,6
36-45	26	5,0
45	16	3,1
Cevap Vermeyen	1	0,2
<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

Tablola bakıldığında katılımcıların %57,1’inin 18-24 yaş aralığında; %34,6’sının 25-35 yaş aralığında; %5’inin 36-45 yaş aralığında ve %3,1’inin 45 üzeri yaş olduğu görülmektedir. Sonuçlara göre en yüksek katılım %57,1 ile 18-24 yaş grubuna, ikinci en yüksek katılım da %34,6 ile 25-35 yaş grubuna aittir. Spora ve taraftarlığa olan ilginin genç yaşlarda daha yüksek olmasından dolayı sonuçların bu şekilde olduğu değerlendirilmektedir. Ayrıca yaş arttıkça katılım yüzdelerinin düştüğü görülmektedir. Bu da beklenen bir durumdur.

Tablo 6’da katılımcıların eğitim durumuna göre frekans bilgileri görülmektedir.

**Tablo 6. Eğitim Durumuna İlişkin Bilgiler**

	Sayı	Yüzde
<b>Eğitim Durumu</b>		
İlköğretim	4	0,8
Lise	100	19,2
Önlisans	48	9,2
Lisans	282	54,2
Yüksek Lisans ve üzeri	84	16,2
Cevap Vermeyen	2	0,4
<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

Tablolaya bakıldığında katılımcıların %54,2'sinin lisans, %19,2'sinin lise, %16,2'sinin yüksek lisans ve üzeri, %9,2'sinin ön lisans ve %0,8'inin ilköğretim mezunu olduğu görülmektedir. Eğitim durumuna göre beklenen lise ve ilköğretim mezunlarının daha fazla oranda katılım sağlaması idi. Ancak bu çalışmada lisans mezunları daha yüksek bir katılım göstermiştir. Bu durumun araştırmacı tarafından lisans mezunlarına daha kolay ulaşılabilir olduğundan kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

Demografik özelliklere göre yapılan frekans analizleri Giray ve Salman (2008, 151) ile Koçer (2012 127-130)'in Türkiye'de taraftarlar üzerinde yaptıkları çalışmalarla cinsiyet ve yaş değişkenlerine göre paralellik göstermekte, eğitim durumu değişkeninde ise farklılık göstermektedir. Eğitim durumuna göre yapılan frekans analizindeki farklılığın daha önce de belirtildiği üzere araştırmacı tarafından lisans mezunlarına daha kolay ulaşılabilmesinden kaynaklandığı düşünülmektedir.

Katılımcıların sosyal medya kullanım özelliklerine göre yapılan frekans analizlerinde desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 7'de olduğu gibidir.

**Tablo 7. Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına İlişkin Bilgiler**

	Sayı	Yüzde
<b>Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabı</b>		
Facebook	32	6,2
Twitter	175	33,7
Instagram	102	19,6
Diğer	9	1,7
Cevap Vermeyen	202	38,8
Toplam	520	100

Tablolaya bakıldığında katılımcıların destekledikleri takımın %33,7'sinin Twitter, %19,6'sının Instagram, %6,2'sinin Facebook ve %1,7'sinin diğer sosyal medya hesabını takip ettikleri görülmektedir. Literatürde bu konuda yapılmış hem yurtiçi (Dal ve Dal, 2014, 159), (Akın, 2017, 260), hem de yurtdışı çalışmalar (O'Keeffe ve Pearson, 2011, 800), (Boulianne, 2015, 524) incelendiğinde en çok takip edilen sosyal

medya hesaplarının sırasıyla Facebook, Twitter ve Instagram olduğu görülmektedir. Bu çalışmada ise farklı bir durum mevcuttur. Bunun kolayda örneklem yöntemiyle veri toplanmasından kaynaklı tesadüfi bir durum olduğu değerlendirilmektedir.

Katılımcıların sosyal medya kullanım özelliklerine göre yapılan frekans analizlerinde Facebook, Twitter ve Instagram kullanım sıklığına göre yapılan analiz sonuçları Tablo 8’de olduğu gibidir.

**Tablo 8. Facebook, Twitter ve Instagram Kullanım Sıklığına İlişkin Bilgiler**

	Sayı	Yüzde
<b>Facebook Kullanım Sıklığı</b>		
Gün içerisinde birden fazla	199	38,3
Yaklaşık günde bir defa	85	16,3
Haftada üç beş defa	34	6,5
Haftada bir iki defa	14	2,7
Birkaç haftada bir	25	4,8
Daha az	102	19,6
Cevap Vermeyen	61	11,7
<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>100</b>
<b>Twitter Kullanım Sıklığı</b>		
Gün içerisinde birden fazla	171	32,9
Yaklaşık günde bir defa	47	9,0
Haftada üç beş defa	33	6,3
Haftada bir iki defa	23	4,4
Birkaç haftada bir	12	2,3
Daha az	127	24,4
Cevap Vermeyen	107	20,6
<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>100</b>
<b>Instagram Kullanım Sıklığı</b>		
Gün içerisinde birden fazla	402	77,3
Yaklaşık günde bir defa	34	6,5
Haftada üç beş defa	20	3,8
Haftada bir iki defa	3	0,6
Birkaç haftada bir	3	0,6
Daha az	32	6,2

Cevap Vermeyen	26	5,0
<b>Toplam</b>	<b>520</b>	<b>100</b>

Tabloya bakıldığında;

Facebook kullanım sıklığı olarak %38,3'ünün gün içerisinde birden fazla; %19,6'sının birkaç haftada birden daha az; %16,3'ünün yaklaşık günde bir defa; %6,5'inin haftada üç beş defa; %4,8'inin birkaç haftada bir ve %2,7'sinin haftada bir iki defa Facebook'u kullandığı;

Twitter kullanım sıklığı olarak %32,9'unun gün içerisinde birden fazla; %24,4'ünün birkaç haftada birden daha az; %9'unun yaklaşık günde bir defa; %6,3'ü

Instagram kullanım sıklığı olarak %77,3'ünün gün içerisinde birden fazla; %6,5'inin yaklaşık günde bir defa; %6,2'sinin birkaç haftada birden daha az; %3,8'inin haftada üç beş defa; %0,6'sının haftada bir iki defa ve %0,6'sının birkaç haftada bir Instagram'ı kullandığı görülmektedir.

Dikkat edilirse çok küçük istisnalar hariç kullanım sıklıklarının her üç sosyal medya hesabına göre paralellik gösterdiği görülmektedir. Buna göre her üç sosyal medya hesabı için en yüksek kullanım sıklığı “Gün içerisinde birden fazla”dır. Bunu “Birkaç haftada birden daha az” takip etmektedir. Yani kullanım sıklığına göre frekansı en yüksek iki grup sosyal medya hesaplarını en aktif şekilde kullananlar ile en az kullananlar olduğu görülmektedir. Bu grupları sırasıyla “Yaklaşık günde bir defa” ile “Haftada üç beş defa” sosyal medya hesaplarını kullananlar takip etmektedir. En düşük frekansa sahip gruplar ise “Haftada bir iki defa” ile “Birkaç haftada bir” sosyal medya hesabını kullananlar olduğu görülmektedir.

Çıkan sonuçlar literatürdeki çalışmalarla (Vural ve Bat, 2010, 3368-3371), (Obar vd., 2012, 11-12) karşılaştırıldığında en yüksek frekansa sahip grubun “Gün içerisinde birden fazla” olması açısından benzerlik göstermektedir. Literatürdeki çalışmalar incelendiğinde genellikle kullanım sıklığı arttıkça frekansların arttığı görülmekle beraber bu durum çalışmadan çalışmaya değişebilmektedir.



## 6.2. Ölçme Araçları

Araştırma kapsamında veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket formları katılımcılara online olarak uygulanmıştır.

İki bölümden oluşmakta olan anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, Facebook kullanım sıklığı, Twitter kullanım sıklığı, Instagram kullanım sıklığı, taraftarı olduğu spor kulübünün en çok takip ettiği sosyal medya hesabı gibi 7 adet demografik ve sosyal medya kullanım özelliklerine ilişkin soru bulunmaktadır.

### *Kurumsal İtibar Ölçeği*

Kurumsal itibar kapsamında desteklenen spor kulübünün sosyal medya paylaşımlarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla Fombrun vd. (2000, 253)'nin geliştirdiği “Kurumsal İtibar Ölçeği” sorular, araştırmacı tarafından taraf odaklı olarak dizayn edilmiştir. Ölçekte toplam 24 ifade bulunmakta olup, ifadelerin ölçümünde “( 1= Hiçbir zaman; 2= Nadiren; 3= Bazen; 4= Sıklıkla; 5= Her zaman)” olacak şekilde 5’li likert tip ölçekten istifade edilmiştir. Faktör analizine göre,

Ölçekte “Duygusal Bağlılık” boyutunu ölçen ifadeler; 1, 6, 7, 8, 10, 14, 15, 16, 21 ve 24;

“Liderlik” boyutunu ölçen ifadeler; 2, 3, 4, 9 ve 11;

“Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif)” boyutunu ölçen ifadeler; 17, 18, 19, 20, 22 ve 23;

“Toplumsal Sorumluluk” boyutunu ölçen ifadeler; 5, 12, 13 numaralı ifadelerdir. Araştırma sonucunda yapılan faktör ve güvenilirlik analizleri sonucu ölçekten hiçbir soru çıkarılmamış ve Cronbach’s Alpha değeri 0,901 olarak hesaplanmış ve yüksek derecede güvenilir bulunmuştur.

Fombrun vd. (2000)'nin geliştirdiği “Kurumsal İtibar Ölçeği”nden kısaca bahsedilecek olursa; ölçek orjinali itibariyle; duygusal çekicilik, ürünler ve hizmetler, vizyon ve liderlik, çalışma ortamı, sosyal ve çevresel sorumluluk ile finansal performans olmak üzere 6 faktör altında 20 adet ifadeden oluşmaktadır. 2739 katılımcıya uygulanan ölçeğin iç tutarlılığı yüksek derecede güvenilir (Cronbach alfa=0.84) bulunmuştur.

### 6.3. Uygulama

40 kişilik bir taraftar grubuna ilk etapta açık uçlu soruların bulunduğu bir anket gönderilmiş, pilot bir çalışma yapılmıştır. Pilot çalışma anketi Whatsapp aracılığıyla taraftarlara ulaştırılmıştır.

- Taraftarı olduğum spor kulübünün sosyal medya hesaplarını itibarlı buluyorum çünkü .....(lütfen fikrinizi paylaşınız).
- Taraftarı olduğum spor kulübünün sosyal medya hesaplarını itibarlı bulmuyorum çünkü .....(lütfen fikrinizi paylaşınız).

Yukarıdaki sorular taraftarlara yöneltilerek, gelen bildirim ve yorumlara göre nihai anketin soruları geliştirmiştir.

Nihai anketlerin, oluşturulması için “Google Form” online anket uygulamasından yararlanılmıştır. Anketler Mart 2018 tarihinde oluşturulmuş ortalama bir aylık sürede tamamlanmıştır. <sup>1</sup> Anketlerin taraftarlara ulaştırılması için Whatsapp, Facebook, Instagram ve e-mail kullanılmıştır. Toplamda 520 anket değerlendirmeye alınmıştır.

### 6.4. Kullanılan İstatistiksel Analizler

Anketler aracılığıyla toplanan veriler “SPSS 24.0” istatistik paket programı kullanılmak sureti ile analize tabi tutulmuştur. Araştırma sonuçlarının güvenilirliğinin belirlenmesinde Cronbach Alpha analizi kullanılmıştır. Bunun dışında, araştırmada katılımcıların demografik ve sosyal medya kullanım özelliklerinin ortaya konması amacı ile frekans analizi; katılımcıların destekledikleri kulübün sosyal medya hesapları kullanımına yönelik algılarının farklı demografik ve sosyal medya kullanım özellikleri temelinde farklılaşp/farklılaşmadığının incelenmesi içinse bağımsız gruplar t-testleri ve tek yönlü bağımsız ANOVA testleri yapılmıştır.

---

<sup>1</sup> GoogleDocument:

[https://docs.google.com/forms/d/1NJcEY41X72SevFUB7EuQAHrcOMKEpd\\_ZJs8BeNf698/edit](https://docs.google.com/forms/d/1NJcEY41X72SevFUB7EuQAHrcOMKEpd_ZJs8BeNf698/edit)

## 7. BULGULAR

### 7.1. Ölçme Aracı İle İlgili Faktör Analizi Bulguları

Kurumsal itibar ölçeği 24 maddeden oluşmaktadır. Kurumsal itibar ölçeği ile ilgili yapılan faktör analizi sonucu ölçekten herhangi bir madde çıkarılmamıştır. Faktörler varyans'ın %68,465'ini açıklamaktadır. Kurumsal itibara ilişkin iç tutarlılık değeri; ,901'dir. Faktörlerin iç tutarlılık değerleri ise sırasıyla; ,924; ,916; ,815 ve ,968'dir. Tablo 9'da her bir ifadeye ilişkin faktör yükleri, faktörlerin açıklanan varyansları ve iç tutarlılık değerleri, Bartlett küresellik testi sonucu ve KMO değeri verilmiştir.

**Tablo 9. Kurumsal İtibara İlişkin Faktör Analizi Tablosu ve Güvenilirlik Analizi**

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yükü	Açıklanan Varyans	Cronbach $\alpha$
F1. Duygusal Bağlılık	1. Sosyal medya hesabında güncel ve anlık maç fotoğraflarını yeterince paylaşmaktadır.	,836	39,150	0,924
	6. Sosyal medya hesabındaki paylaşım sıklığını beğeniyorum.	,830		
	7. Sosyal medya hesabındaki paylaşılan görselleri ve videoları yeterli buluyorum.	,827		
	8. Sosyal medya hesabındaki iletilerini beğeniyorum.	,800		
	10. Sosyal medya hesabında kulüp ile ilgili haberleri yeterince paylaşmaktadır.	,730		
	14. Sosyal medya hesabında oldukça fazla takipçisi var.	,675		
	15. Sosyal medya hesabında sportmenlik çerçevesinde rakip takımlara yapılan ince göndermeleri eğlenceli buluyorum.	,616		
	16. Sosyal medya hesabında uluslararası platformlarda kendini tanıtmaya girişimleri gösterir.	,614		
	21. Sosyal medya hesabından kulüp hakkındaki en doğru bilgiye ulaşıyorum.	,585		

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach $\alpha$
	24. Sosyal medya hesabında rakip takımlarla ilgili alaycı ifadelere yer vermez.	,552		
<b>F2. Liderlik</b>	2. Kulüp yöneticisinin iyi bir liderlik anlayışı var.	,839	13,765	0,916
	3. Yöneticisi vizyon sahibidir.	,818		
	4. Kulüp iyi transferler yapar.	,682		
	9. Kriz yönetimi konusunda başarılıdır.	,636		
	11. Sosyal medya hesabında yönetim konularıyla ilgili yeterince şeffaftır.	,609		
<b>F3. Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif)</b>	17. Sosyal medya hesabındaki bilgiler tamamiyle inandırıcı değildir.	,863	9,326	0,815
	18. Sosyal medya hesabında yöneticisinin vizyonerliğine dair yeterli veri paylaşılmamaktadır.	,794		
	19. Sosyal medya hesabında yeterli düzeyde sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bahsetmemektedir.	,722		
	20. Sosyal medya hesabında gereğinden fazla paylaşım yapılmaktadır.	,710		
	22. Yöneticisinin son iki sezondur verdiği kararlar yerinde değildir.	,658		
	23. Sosyal medya hesabında uluslararası rakiplerine kıyasla daha az takipçi bulunmaktadır.	,628		
<b>F4. Toplumsal Sorumluluk</b>	5. Toplum için faydalı işler yapar.	,943	6,223	0,968
	12. Lisanslı kulüp ürünleriyle ilgili kampanyaları sosyal medya hesabında başarılı bir şekilde duyurur.	,942		
	13. Sosyal medya hesabıyla ilgili iyi hislerim var.	,934		
<b>Toplam Varyans</b>			<b>68,465</b>	
<b>Kaiser-Meyer-Olkin, Bartlett Küresellik Testi Approx. Chi-Square</b>	<b>,912 5229,592</b>			

Faktör Adı	Soru İfadesi	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans	Cronbach $\alpha$
Sd	276			
Manidarlık	,000			

### 7.1.1. Kurumsal İtibara İlişkin Faktör Analizi Bulguları

Uygulama bölümünde de belirtildiği şekilde Fombrun vd.(2000)'nin "İtibar Ölçeği"nde yer alan ifadelerin çalışmanın konusuna uyarlanarak hazırlanan ölçek faktör analizi sonucu 4 faktör altında toplanmıştır. Bunlar ; "Duygusal bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ile Toplumsal Sorumluluk" olarak isimlendirilmiştir.

KMO değerinin 0,921 olarak bulunması ve soruların doğru faktör altında toplanması ölçeğin geçerli olduğunu göstermektedir. Hazırlanan ölçeğin Türkiye'de faaliyet gösteren çeşitli spor kulüplerini destekleyen taraftarların kulübün sosyal medya hesapları kullanımına yönelik algılarını doğru bir şekilde ölçebildiği görülmüştür.

Faktör analizi sonrası yapılan güvenilirlik analizlerinde ölçeğin iç tutarlılık katsayısının Cronbach alfa=0,901 olduğu görülmektedir. Bu da hazırlanan ölçeğin güvenilirliğinin ve iç tutarlılığının yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 7.1.2. Ölçme Araçları ile İlgili Betimsel İstatistikler

Tablo 10'da kurumsal itibarla ilgili betimsel istatistikler verilmiştir. Araştırmaya ait istatistiksel sonuçlar incelendiğinde kurumsal itibara yönelik ölçeğe ait ortalama 3,64 (Std. Sapma 0,73) olarak hesaplanmış ve katılımcıların "Sıklıkla"ya yakın yanıtlar verdikleri görülmüştür. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin ortalamalar incelendiğinde ise duygusal bağlılık boyutuna ilişkin ortalama 3,93 (Std. Sapma 0,95) olarak hesaplanmış, katılımcıların "Sıklıkla"ya yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Liderlik boyutuna ait ortalama 3,47 (Std. Sapma 1,18) olarak hesaplanmış ve katılımcıların yine "Sıklıkla"ya yakın cevaplar verdikleri görülmüştür. Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ait ortalama 3,19 (Std. Sapma 1,18) olarak hesaplanmış ve katılımcıların "Bazen"e yakın cevaplar verdikleri görülmüştür.

Toplumsal sorumluluk boyutuna ait ortalama 2,16 (Std. Sapma 2,05) olarak hesaplanmış ve katılımcıların “Nadiren”e yakın cevaplar verdikleri görülmüştür.

**Tablo 10. Ölçme Araçları İle İlgili Betimsel İstatistikler**

Değişkenler ve Boyutları	N	Ortalama	Standart Sapma
<b>Kurumsal İtibar</b>	269	3,64	,73
Duygusal Bağlılık	282	3,93	,95
Liderlik	293	3,47	1,18
Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif)	282	3,19	1,07
Toplumsal Sorumluluk	303	2,16	2,05

## **7.2. Kurumsal İtibar Kapsamında Sosyal Medya Hesaplarına Yönelik Tutumlar Değişkenlerinde Demografik Özelliklere Göre Farklılıklar**

### **7.2.1. Cinsiyete Göre Değişkenler**

Cinsiyete göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p < 0,05$  olduğu için, cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p = 0,003$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p < 0,05$  olduğu için, cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p = 0,000$ ).

**Tablo 11. Cinsiyete Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk T Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
Kadın	53	4,28	0,82	0,003
Erkek	229	3,85	0,96	
<b>Liderlik</b>				
Kadın	52	4,08	0,98	0,000

Erkek	241	3,33	1,18	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				0,875
Kadın	51	3,17	1,19	
Erkek	231	3,19	1,04	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				0,000
Kadın	54	1,52	2,13	
Erkek	249	2,42	1,95	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p>0,05$  olduğu için, cinsiyete göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,875$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “hiçbir zaman” ve “nadiren”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p<0,05$  olduğu için, cinsiyete göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,000$ ).

### 7.2.2. Yaşa Göre Değişkenler

Yaşa göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p>0,05$  olduğu için, yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,833$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen” ile “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p>0,05$  olduğu için, yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,897$ ).

**Tablo 12. Yaşa Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
18-24	156	3,98	0,97	0,833
25-34	105	3,87	0,94	
35-44	12	3,83	1,23	
45 ve üzeri	9	3,93	0,30	
<b>Liderlik</b>				
18-24	162	3,45	1,20	0,897
25-34	110	3,46	1,20	
35-44	12	3,68	1,25	
45 ve üzeri	9	3,62	0,39	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
18-24	157	3,21	1,07	0,822
25-34	105	3,19	1,07	
35-44	12	3,03	1,22	
45 ve üzeri	8	2,90	0,62	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
18-24	167	2,07	2,05	0,399
25-34	113	2,36	2,02	
35-44	14	1,83	2,11	
45 ve üzeri	9	2,02	1,93	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen” ile “çoğu zaman”a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p > 0,05$  olduğu için, yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,822$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “nadiren”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz



sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p>0,05$  olduğu için, yaşa göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,399$ ).

### 7.2.3. Eğitim Düzeyine Göre Değişkenler

Eğitim düzeyine göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ve “her zaman” a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p>0,05$  olduğu için, eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,457$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ve “her zaman” a yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p>0,05$  olduğu için, eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,179$ ).

**Tablo 13. Eğitim Düzeyine Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
İlköğretim	3	4,63	0,35	0,457
Lise	50	3,90	0,94	
Önlisans	25	3,90	1,32	
Lisans	157	3,98	0,87	
Yüksek lisans	47	3,76	1,00	
<b>Liderlik</b>				
İlköğretim	3	4,73	0,46	0,179
Lise	49	3,36	1,18	
Önlisans	28	3,53	1,35	
Lisans	163	3,54	1,11	
Yüksek lisans	49	3,24	1,26	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
İlköğretim	3	1,20	0,35	0,016
Lise	52	3,36	1,00	
Önlisans	24	3,27	1,25	
Lisans	155	3,18	1,08	

Yüksek Lisans	48	3,12	0,93	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
İlköğretim	3	3,58	2,41	0,566
Lise	57	1,98	2,02	
Önlisans	29	2,09	2,05	
Lisans	164	2,20	2,05	
Yüksek Lisans	49	2,21	2,05	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “hiçbir zaman” ve “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p < 0,05$  olduğu için, eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,016$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “nadiren” ve “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p > 0,05$  olduğu için, eğitim düzeyine göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,566$ ).

Yapılan Scheffe post hoc testi sonucu “Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutu”ndaki farkın ilköğretim mezunlarının bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) algılarının diğer eğitim gruplarından daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

### **7.3. Kurumsal İtibar Kapsamında Sosyal Medya Hesaplarına Yönelik Tutumlar Değişkenlerinde Sosyal Medya Kullanım Özelliklerine Göre Farklılıklar**

#### **7.3.1. Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına Göre Değişkenler**

Desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ve “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p < 0,05$  olduğu için, desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,009$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ve “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p < 0,05$  olduğu için, desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,013$ ).

**Tablo 14. Desteklenen Spor Kulübünün En Çok Takip Edilen Sosyal Medya Hesabına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
Facebook	31	4,04	0,93	0,009
Instagram	153	4,00	0,94	
Twitter	90	3,86	0,91	
Diğer	7	2,81	1,36	
<b>Liderlik</b>				
Facebook	32	3,84	1,09	0,013
Instagram	158	3,54	1,13	
Twitter	96	3,27	1,24	
Diğer	6	2,47	1,39	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
Facebook	31	2,46	1,04	0,000
Instagram	155	3,24	1,07	
Twitter	88	3,32	1,01	
Diğer	7	3,74	0,88	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
Facebook	32	3,99	1,14	0,004
Instagram	175	3,58	1,44	
Twitter	102	3,38	1,42	
Diğer	9	2,15	1,53	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ve “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi

(Negatif) açısından  $p < 0,05$  olduğu için, desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p = 0,000$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “nadiren” ve “sıklıkla”ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p < 0,05$  olduğu için, desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p = 0,004$ ).

Yapılan Scheffe post hoc testi sonucu; duygusal bağlılık, liderlik ve toplumsal sorumluluk faktörlerindeki farkların diğer sosyal medya hesaplarını en çok takip edenlerin algılarının düşük olmasından; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) faktöründeki farkın ise facebook sosyal medya hesabını takip edenlerin algılarının düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

### 7.3.2. Facebook Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler

Facebook kullanım sıklığına göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p > 0,05$  olduğu için, facebook kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p = 0,655$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p > 0,05$  olduğu için, Facebook kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p = 0,291$ ).

**Tablo 15 Facebook Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				0,655
Gün içerisinde birden fazla	122	3,90	0,99	
Yaklaşık günde bir defa	43	3,92	0,92	
Haftada üç beş defa	20	4,23	0,70	
Haftada bir iki defa	5	4,12	0,39	
Birkaç haftada bir	13	3,88	1,05	

Daha az	51	4,08	0,75	
<b>Liderlik</b>				
Gün içerisinde birden fazla	128	3,40	1,22	0,291
Yaklaşık günde bir defa	44	3,46	1,15	
Haftada üç beş defa	21	3,69	0,92	
Haftada bir iki defa	5	3,80	0,72	
Birkaç haftada bir	15	2,91	1,14	
Daha az	51	3,64	1,13	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
Gün içerisinde birden fazla	122	2,98	1,13	0,354
Yaklaşık günde bir defa	42	3,16	1,04	
Haftada üç beş defa	21	2,92	0,96	
Haftada bir iki defa	5	3,20	1,13	
Birkaç haftada bir	14	3,46	1,02	
Daha az	50	3,30	0,97	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
Gün içerisinde birden fazla	130	2,41	2,03	0,217
Yaklaşık günde bir defa	46	1,93	1,99	
Haftada üç beş defa	21	2,54	2,14	
Haftada bir iki defa	5	1,40	2,00	
Birkaç haftada bir	16	2,16	1,92	
Daha az	54	2,08	2,10	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p>0,05$  olduğu için, facebook kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,354$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “hiçbir zaman” ve “nadiren”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p>0,05$  olduğu için, facebook kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,217$ ).

### 7.3.3. Twitter Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler

Twitter kullanım sıklığına göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p>0,05$  olduğu için, twitter kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,421$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla”ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p>0,05$  olduğu için, twitter kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,122$ ).

**Tablo 16. Twitter Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
Gün içerisinde birden fazla	124	3,89	0,97	0,421
Yaklaşık günde bir defa	30	3,88	0,86	
Haftada üç beş defa	21	4,32	0,79	
Haftada bir iki defa	7	4,19	0,55	
Birkaç haftada bir	6	4,12	0,86	
Daha az	51	4,01	0,87	
<b>Liderlik</b>				
Gün içerisinde birden fazla	126	3,32	1,22	0,122
Yaklaşık günde bir defa	32	3,61	1,09	
Haftada üç beş defa	23	4,03	0,92	
Haftada bir iki defa	8	3,50	1,01	
Birkaç haftada bir	6	3,80	0,89	
Daha az	53	3,52	1,11	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
Gün içerisinde birden fazla	122	3,13	1,06	0,311
Yaklaşık günde bir defa	29	3,29	0,99	
Haftada üç beş defa	23	2,96	0,97	
Haftada bir iki defa	7	3,83	0,70	
Birkaç haftada bir	6	3,67	0,63	

Daha az	50	3,07	1,16	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
Gün içerisinde birden fazla	127	2,75	1,91	0,000
Yaklaşık günde bir defa	32	2,50	1,94	
Haftada üç beş defa	23	2,94	2,13	
Haftada bir iki defa	8	1,35	1,92	
Birkaç haftada bir	6	1,94	2,08	
Daha az	56	1,71	2,04	

Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen” ve “sıklıkla”ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p>0,05$  olduğu için, twitter kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,311$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “hiçbir zaman” ve “nadiren”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p<0,05$  olduğu için, twitter kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olduğu görülmüştür ( $p=0,000$ ).

Yapılan Scheffe post hoc testi sonucu; toplumsal sorumluluk faktöründeki farkın “Haftada bir iki defa” ile “Daha az” sıklıkta Twitter kullananların toplumsal sorumluluk algılarının diğer gruplardan daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

#### **7.3.4. Instagram Kullanım Sıklığına Göre Değişkenler**

Instagram kullanım sıklığına göre duygusal bağlılık boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda araştırmaya katılan bireylerin “sıklıkla” ya yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; duygusal bağlılık açısından  $p>0,05$  olduğu için, instagram kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,323$ ).

Liderlik boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; liderlik açısından  $p>0,05$  olduğu için, instagram kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,491$ ).

**Tablo 17. Instagram Kullanım Sıklığına Göre Duygusal Bağlılık, Liderlik, Bilgi Paylaşımı ve Sosyal Medya Yönetimi (Negatif) ve Toplumsal Sorumluluk Tek Yönlü ANOVA Testi Sonuçları**

	N	Ortalama	Std. Sapma	P
<b>Duygusal bağlılık</b>				
Gün içerisinde birden fazla	227	3,98	,94	0,323
Yaklaşık günde bir defa	19	3,53	1,28	
Haftada üç beş defa	13	3,92	0,71	
Haftada bir iki defa	2	3,80	0,28	
Birkaç haftada bir	2	3,55	1,48	
Daha az	9	3,53	0,96	
<b>Liderlik</b>				
Gün içerisinde birden fazla	235	3,52	1,17	0,491
Yaklaşık günde bir defa	20	3,11	1,41	
Haftada üç beş defa	13	3,82	0,70	
Haftada bir iki defa	2	3,20	1,41	
Birkaç haftada bir	2	3,30	1,56	
Daha az	10	3,12	1,06	
<b>Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (negatif)</b>				
Gün içerisinde birden fazla	226	3,22	1,08	0,831
Yaklaşık günde bir defa	19	3,27	1,11	
Haftada üç beş defa	13	3,15	1,01	
Haftada bir iki defa	1	1,80	-.	
Birkaç haftada bir	2	3,60	0,85	
Daha az	10	3,20	0,84	
<b>Toplumsal sorumluluk</b>				
Gün içerisinde birden fazla	241	2,28	2,07	0,051
Yaklaşık günde bir defa	23	2,02	1,90	
Haftada üç beş defa	13	2,42	2,01	
Haftada bir iki defa	2	3,00	2,60	
Birkaç haftada bir	2	1,89	2,01	
Daha az	10	1,08	1,72	



Bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “bazen”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) açısından  $p>0,05$  olduğu için, instagram kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,831$ ).

Toplumsal sorumluluk boyutuna ilişkin yapılan analiz sonucunda ise araştırmaya katılan bireylerin “hiçbir zaman” ve “nadiren”e yakın cevaplar verdikleri anlaşılmıştır. Analiz sonucunda; toplumsal sorumluluk açısından  $p>0,05$  olduğu için, instagram kullanım sıklığına göre anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür ( $p=0,051$ ).



## 8. SONUÇ

Türkiye’de faaliyet gösteren çeşitli spor kulüplerini destekleyen taraftarların, destekledikleri kulübün sosyal medya hesapları kullanımına yönelik algılarının farklı demografik ve sosyal medya kullanım özellikleri temelinde farklılaşıp/farklılaşmadığının incelendiği bu çalışmada sonuçlar aşağıdaki gibidir.

Genel olarak değerlendirildiği zaman, tüm taraftarların itibar algılamalarının ortalamanın üstünde olduğu ortaya çıkmıştır. Boyutlar açısından değerlendirdiğimizde, duygusal bağlılık boyutunun ve beraberinde liderliğin kurumsal itibarı belirleyen önemli bir boyut olduğu, buna karşın toplumsal sorumluluğun ise düşük olduğu saptanmıştır. Sosyal medyada paylaşılan içeriklerin yeterli bulunması, paylaşımlarla spor kulüplerinin tatmin edici hisler yaratması, kulüp yöneticisinin iyi liderlik özellikleri taşıması, taraftarlar nezdinde kulübü itibarlı kılmaktadır.

### 8.1. Kurumsal İtibar Değişkeninde Demografik ve Sosyal Medya Kullanım Özelliklerine Göre Gözlenen Farklılıklara İlişkin Sonuçlar

Faktör ve güvenilirlik analizi sonucu, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlandığının görülmesi sonrasında bağımsız gruplar t-testi ve ANOVA testi (Analiz sonrası gruplar arası farklılıklar Scheffe testi ile incelenmiştir) ile taraftarların, destekledikleri kulübün sosyal medya hesapları kullanımına yönelik algılarının farklı demografik ve sosyal medya kullanım özelliklerine göre farklılıkları ortaya konmuştur.

Yapılan karşılaştırma testleri sonucu;

- Cinsiyet değişkenine göre; duygusal bağlılık, liderlik, toplumsal sorumluluk ve genel kurumsal itibar faktörlerinde anlamlı bir fark olduğu; duygusal bağlılık, liderlik, toplumsal sorumluluk faktörlerinde kadınların algılarının erkeklerinkinden yüksek olduğu; toplumsal sorumluluk faktöründe ise erkeklerin algılarının kadınlarinkinden yüksek olduğu görülmüştür.
- Yaş değişkenine göre; katılımcıların ortalama olarak toplumsal sorumluluk boyutunda “Nadiren”, liderlik ile bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) boyutlarında “Bazen” ile “Çoğu zaman”, duygusal bağlılık boyutunda

ise “Sıklıkla” ya yakın cevap verdikleri ve herhangi bir faktörde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

- Eğitim durumu değişkenine göre; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) faktöründe anlamlı bir fark olduğu; bu farkın ilköğretim mezunlarının bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) algılarının diğer eğitim gruplarından daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.

Sosyal medya hesabına ayrı ayrı bakıldığı zaman, facebook kullananların duygusal bağlılığı, liderlik algısı ve toplumsal sorumluluğa ilişkin değerlendirmeleri yüksektir, buna karşın, facebook, instagram, twitter dışındaki diğer platformları kullananların bilgi paylaşımı ve sosyal medya kullanımına ilişkin olumsuz değerlendirmeleri yüksektir.

- Desteklenen spor kulübünün en çok takip edilen sosyal medya hesabı değişkenine göre; duygusal bağlılık, liderlik, bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) ile toplumsal sorumluluk faktörlerinde anlamlı bir fark olduğu; bu farkın; duygusal bağlılık, liderlik ve toplumsal sorumluluk faktörlerinde diğer sosyal medya hesaplarını en çok takip edenlerin algılarının düşük olmasından; bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif) faktöründe ise Facebook sosyal medya hesabını takip edenlerin algılarının düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.
- Facebook kullanım sıklığı değişkenine göre; katılımcıların ortalama olarak toplumsal sorumluluk faktöründe “Hiçbir zaman” ile “Nadiren”, liderlik ile bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif)” boyutlarında “Bazen”, duygusal bağlılık boyutunda ise “Sıklıkla” ya yakın cevap verdikleri ve herhangi bir faktörde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.
- Twitter kullanım sıklığı değişkenine göre; toplumsal sorumluluk faktöründe anlamlı bir fark olduğu; bu farkın “Haftada bir iki defa” ile “Daha az” sıklıkta Twitter kullananların toplumsal sorumluluk algılarının diğer gruplardan daha düşük olmasından kaynaklandığı görülmüştür.
- Instagram kullanım sıklığı değişkenine göre; katılımcıların ortalama olarak toplumsal sorumluluk faktöründe “Hiçbir zaman” ile “Nadiren”, liderlik ile bilgi paylaşımı ve sosyal medya yönetimi (Negatif)” boyutlarında “Bazen”, duygusal bağlılık boyutunda ise “Sıklıkla” ya yakın cevap verdikleri ve herhangi bir faktörde anlamlı bir fark olmadığı görülmüştür.

- Kullanım sıklığı açısından bakıldığında ise, twitter kullanıcılarından haftada üç beş defa kullananların toplumsal sorumluluk algısı yüksektir, genel olarak değerlendirildiğinde düşük olan toplumsal sorumluluk boyutu, kullanım sıklığının göre incelendiğinde boyutlar içerisinde yüksek bir değer olarak ortaya çıkmıştır.

## 8.2. Sınırlılıklar

Araştırma öncelikli olarak bağlı kalınan yazın ve kullanılan istatistiksel yöntemler ile sınırlıdır. Araştırma Türkiye’de faaliyet gösteren spor kulüplerine yönelik gerçekleştirildiği için elde edilen sonuçların diğer sektörler için de geçerli olacağı sonucuna varılması zordur. Tüm bunlara ek olarak araştırma örnekleme ankete katılan 318 kişi ile sınırlandırılmıştır

## 8.3. Öneriler

Spor kulüplerinin kurumsal itibarlarına mikro açıdan yaklaşıldığında taraftarların kulüplerine olan bağlılığını artırıcı en önemli unsur takımın ses getirecek transferler yapmaları ile Türkiye’de ve uluslararası liglerde kazanacakları başarılar olacaktır. Kulüplerin bu başarıları sağladığı takdirde hem kulübe olan ilginin artmasından dolayı kulübün sosyal medya takipçi sayıları artacak ve başarılarla yönelik sosyal medya içerikleri daha çok beğeni toplayacaktır. Ayrıca üst üste kazanılan başarılar sosyal medya içeriklerinin taraftarları tatmin edecek şekilde daha sık paylaşılmasını ve güncel olmasını sağlayacaktır. Bu nedenle özellikle kazanılan başarıların efsaneleştirilerek sosyal medya hesaplarından paylaşılması kurumsal itibar açısından çok faydalı olacaktır.

Çalışmada ortaya çıkan önemli hususlardan biri toplumsal sorumluluk faktöründe her grup için ortalamaların oldukça düşük olmasıdır. Bu sonuç Türkiye’deki spor kulüplerinin toplumsal sorumluluk faaliyetlerine yeteri kadar önem vermediği ve bu konuya ilişkin sosyal medya paylaşımlarında bulunmadıklarını göstermektedir. Toplumsal sorumluluğa yönelik; engelli taraftarların maç öncesi statta anons edilmesi, engelli taraftarların hayalindeki oyuncu ile bir araya getirilmesi, hayalindeki oyuncu tarafından imzalı forma vb. hediyeler verilmesi, bayramlarda takımca Darülaceze ziyaretleri, yeşil tema kapsamında takımca fidan dikilmesi vb. toplumsal faaliyetlerin

düzenlenerek bu faaliyetlere ilişkin fotoğraf, video paylaşımlarının sosyal medyadan yapılmasının düşük olan toplumsal sorumluluk algılarını yükselteceği düşünülmektedir.

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde; Göksel ve Serarşlan (2015, 279) yaptıkları çalışmada kulüp yöneticilerinin ve profesyonel kurumsal iletişim temsilcilerinin sosyal medya ve sosyal medya paylaşımlarını içeren yeni medya kavramlarına çok önem verdikleri; yeni medyanın kurumsal itibar üzerinde çok büyük bir etkisinin olduğu ve Türkiye'deki üç büyük kulübün sosyal medyaya gün geçtikçe artan bir önem verdikleri, üç büyük kulübün Facebook ve Twitter hesaplarını diğerlerinden daha önemli gördüğü sonucunu ortaya koymuşlardır.

Walters (2009, 54) İngiltere'deki iki futbol kulübü taraftarları özelinde yaptığı çalışmada toplumsal sorumluluk faaliyetlerinin toplumda spora olan güveni sağladığını, bunun da kurumların itibar yönetimine katkı yaptığı sonucunu ortaya koymuştur.

Dijkmans vd. (2015, 62)'nin uluslararası bir havayolu firması özelinde yaptıkları çalışmada; o havayolunu kullanan müşterilerin sosyal medya kullanım sıklığının havayolunun sosyal medya hesabını kullanım durumuyla pozitif ilişkili ve o havayolunun müşterisi olmayan katılımcılarda ise havayolunun kurumsal itibarı ile o havayoluna ait sosyal medya hesabını kullanma arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Ölçme araçları bakımından değerlendirildiğinde bundan sonraki çalışmalarda genel kurumsal itibara ilişkin farklı 3-4 soru içeren kısa bir ölçek çalışmaya eklenebilir ve oluşturulan model ile spor kulüplerinin genel kurumsal itibarının yüzde kaçının açıklanabildiği regresyon analizi ile sınanabilir.

Aynı araştırma Türkiye'nin en büyük spor kulüplerinden biri özelinde sadece o kulübün taraftarlarının katılımıyla yapılarak o kulübe özel sonuçlar ortaya konabilir.

Geliştirilen ölçekteki ifadeler farklı alanlarda faaliyet gösteren kurumlara uygulanarak aradaki farklar incelenebilir.

## KAYNAKÇA

- Akgöz, E., & Solmaz, B. 2010. Turizm İşletmelerinde İtibar Yönetimi. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**. 10(19). 23-41.
- Akın, M. 2017. A Research on the Impacts of the Young People's Internet Addiction Levels and their Social Media Preferences. **International Review of Management and Marketing**. 7(2). 256-262.
- Akyol, Mevlüt. 2015. Seçim Kampanyalarında Sosyal Medya Kullanımı: Facebook ve 2014 Cumhurbaşkanlığı Seçimleri. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. 14.55.
- Algılama Yönetimi. [14.04.2018].  
<http://www.algilamayonetimi.com/zdefter.asp?YID=62> .
- Anderson, C., & Shirako, A. 2008. Are individuals' reputations related to their history of behavior?. **Journal of Personality and Social Psychology**. 94(2). 320.
- Argüden, Yılmaz. 2003. **İtibar Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Arge Danışmanlık Yayınları.
- Avcı, Kadriye. 2018. Physicians'social media use and ethics. **Turkish Journal of Public Health**. 16.1. 48-57.
- Aytekin, Ç., Değerli, B. 2016. Online İtibar Yönetimi için Sosyal CRM Yaklaşımıyla. Model. TYAÜBİ. **Marmara Sosyal Bilimler Dergisi**. 51-69.
- Balmer, John MT. 2005. Corporate Brands: A Strategic Management Framework. **Bradford University School of Management**.
- Barnett, Michael L., John M. Jermier, ve Barbara A. Lafferty. 2006. Corporate reputation: The definitional landscape. **Corporate Reputation Review**. 9.1. 26-38.
- Barutçu, Süleyman, ve Melda Toma. 2013. Sürdürülebilir Sosyal Medya Pazarlaması ve Sosyal Medya Pazarlaması Etkinliğinin Ölçümü. **Journal of Internet Applications & Management/İnternet Uygulamaları ve Yönetimi Dergisi**. 4.1.
- Barutçugil, İ. 2002. **Bilgi Yönetimi**. İstanbul: Kariyer Yayınları.

- Baygöl, Ö. Ş. 2008. Kurumsal İtibarın Ölçümü: Türkiye'ye Yönelik Ölçek Geliştirme Çalışması. Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Eskişehir.
- Berthon, P. R., Pitt, L. F., Plangger, K., & Shapiro, D. 2012. Marketing Meets Web 2.0, Social Media, and Creative Consumers: Implications for International Marketing Strategy. **Business Horizons**. 55(3). 261–271.
- Boulianne, S. 2015. Social media use and participation: A meta-analysis of current research. **Information, Communication & Society**. 18(5). 524-538.
- Boyd, Danah, Ellison, Nicole. 2007. Social Network Sites: Definition, History, and Scholarship. **Journal of Computer-Mediated Communication**. Cilt.13. Sayı.1. 210–230.
- Can, Esin, Pınar Büyükbacı, Yasemin Bal, Esin Ertemsir. 2016. **Günümüz İşletmelerinin Yönetimi**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Capital Dergisi. [09.01.2018]. <https://www.capital.com.tr/gundem/aktuel/iste-2017de-turkiyenin-en-begenilen-sirketleri>.
- Capital Dergisi. [09.01.2018]. <https://www.capital.com.tr/listeler>.
- Capital Dergisi. [14.04.2018]. <https://www.capital.com.tr/fotogaleri/tum-fotogaleriler/en-basarili-10-kss-projesi#12>.
- Capital Dergisi. [16.10.2018]. <https://dbhub.blob.core.windows.net/dbpdf/779-4f2e9032-45e2-4893-8558-452fc3ce7d03>, 16.10.2018
- Castro, G., Lopez, J. ve Saez, P. 2006. Business and Social Reputation: Exploring the Concept and Main Dimensions of Corporate Reputation. **Journal of Business Ethics**. 63(4), 361-370.
- Clinton, J. William ve Gore. 2000. **Global Elektronik Ticaret**, Birinci Basım. İstanbul: Alfa Yayıncılık. Çev: Veysel Bozkurt Albert.
- Çakırkaya, Dr. Murat. 2016. **İtibar Yönetimi: Perakende Sektöründe İtibar Yönetimi**. Eğitim Yayınevi.
- Çakırkaya, M. 2010. Perakende sektöründe İtibar Yönetimi, Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmet Bey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.

- Çekmecelioğlu, Hülya Gündüz, ve Güler Dinçel. 2014. Çalışanların kurumsal itibara ilişkin algıları ve bu algıların örgütsel kıvanç, örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkileri: Doğu Marmara Bölgesi plastik ambalaj sanayi üzerinde bir araştırma." **Business & Economics Research Journal** 5.2.
- Dal, N. E., & Veysel, D. A. L. 2014. Kişilik Özellikleri Ve Sosyal Ağ Sitesi Kullanım Alışkanlıkları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma-Personality Traits And Social Network Sites Usage Habits: A Research On University Students. **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 6(11). 144-162.
- Davies, G., Chun, R., da Silva, R. V., ve Roper, S. 2001. The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. **Corporate Reputation Review**. 4(2). 113-127.
- Deepphouse, David L. 2000. Media reputation as a strategic resource: An integration of mass communication and resource-based theories. **Journal of Management**. 26.6. 1091-1112.
- Değirmen, Gül Coşkun, Z. Beril Akıncı Vural, ve İbrahim Özbükerci. 2017. Bilgi toplumu ve Dijital Uçurum. **İnönü Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi (İNİF E-Dergi)**. 1.2. 102-118.
- Deloitte, [10.12.2018], <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/annual-review-of-football-finance.html> .
- Deniz, R. Baki. 2002. Yeni Bir Pazarlama Yöntemi Olarak Elektronik Posta Pazarlaması. **İKÜ Güncesi Sosyal Bilimler ve Sanat**. 1-10.
- Derin, Neslihan, ve Erkan T. Demirel. 2010. Kurum İmajının Kurum Kimliği Açısından Açıklanabilirliği: İnönü Üniversitesi Turgut Özal Tıp Merkezi Örneği. **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**. 13.2.
- Devine, Irene ve Halpern, Paul. 2001. Implicit Claims: The Role Of Corporate Reputation Ğn Value Creation. **Corporate Reputation Review Journal**. 4 (1). 42-49.
- Dijital Ajanslar. [16.03.2018]. <http://www.dijitalajanslar.com/sosyal-medya-tarihcesi/>.



- Dijkmans, C., Kerkhof, P., & Beukeboom, C. J. 2015. A Stage to Engage: Social Media Use and Corporate Reputation. **Tourism Management**. 47. 58-67.
- Dollinger, Marc J., Peggy A. Golden, ve Todd Saxton. 1997. The effect of reputation on the decision to joint venture. **Strategic Management Journal**. 127-140.
- Dölek D. 2011. Kurumsal İtibara Olası Tehditler ve Bu Tehditlere Karşı Alınabilecek Önlemler: Şişecam Fabrikalarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Çukurova Üniversitesi. İşletme Anabilim Dalı. s.109, Adana.
- Drucker, Peter. 2017. **İnovasyon ve Girişimcilik; Uygulama ve İlkeler**. İstanbul: Optimist.
- Dyson, R.G. 2004. Strategic development and SWOT analysis at the University of Warwick. **European Journal of Operational Research**. (152). 631-632.
- Elibol, Halil, ve Burcu Kesici. 2004. Çağdaş İşletmecilik Açısından Elektronik Ticaret. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. 11. 303-329.
- Er, Gamze. 2008. **Sanal ortamda itibar yönetimi**. İstanbul: Cinius Yayınları.
- Ertekin Yücel. 1978. **Örgüt İklimi**. TUBAİ Yayınları, Ankara.
- Esen, E. 2011. The Role of Trust on the Relationship Between Organizational Engagement and Corporate Reputaiton. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi. İstanbul.
- European Commission. [14.04.2018]. <http://ec.europa.eu/social/home.jsp?langId=en>.
- Fombrun, C. J. 2007. List of lists: A compilation of international corporate reputation ratings. **Corporate Reputation Review**. 10(2). 144-153.
- Fombrun, C. J., Gardberg, N. A., & Sever, J. M. 2000. The Reputation Quotient SM: A multi-stakeholder measure of corporate reputation. **Journal of Brand Management**. 7(4). 241-255.
- Fombrun, Charles J. 1996. Reputation: Realizing Value from the Corporate Image. **Harvard Business School Press**. Boston.
- Fombrun, Charles J.- Shanley, Mark. 1990. What is in a Name? Reputation Building and Corporate Strategy. **Academy of Management Journal**. 33. 233-258.

- Fombrun, Charles J.,-Van Riel, Cees. M. B., 1997. The Reputational Landscape. **Corporate Reputation Review**. 1. 5-13.
- Fortune Dergisi. [22.12.2018]. <http://fortune.com/worlds-most-admired-companies/list>
- Gaines-Ross, Leslie, 2000. CEO Reputation: A key factor in shareholder value. **Corporate Reputation Review**. 3(4). 366-370.
- Gedik, Tarık, M. Nurullah Kurutkan, ve İdris Durusoy. 2015. İSO İlk 1000 İçinde Yer Alan Orman Ürünleri Sanayi İşletmelerinde Kurumsal İtibar Kavramı Üzerine Bir Araştırma. **Ormanlık Dergisi**. 11.1. 1-15.
- Giray, C., Gültekin Salman, G. 2008. Fenerbahçe Taraftarlarının Takımlarına Yönelik Psikolojik Bağlılıkları İle Saldırganlıkla İlgili Tutumları Arasındaki İlişki. **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. Yıl:7. Sayı:13. s.147-157.
- Gotsi, M., & Wilson, A. M. 2001. Corporate Reputation: Seeking a Definition. Corporate Communications. **An International Journal**. 6(1). 24-30.
- Göker, Göksel. 2015. İletişimin Mcdonaldlaşması: Sosyal Medya Üzerine Bir İnceleme. **International Periodical For The Languages, Literature and History of Turkish or Turkic Volume**. 10/2. p. 389-410.
- Göksel, A. G., Serarşlan, M. Z. 2015. Public Relations in Sports Clubs: New Media as a Strategic Corporate Communication Instrument. **International Journal of Physical Education, Sports and Health**. 2(2). 275-283.
- Guidry, J. D., Messner, M., Jin, Y., & Medina-Messner, V. 2015. From# mcdonaldsfail to# dominossucks: An analysis of Instagram images about the 10 largest fast food companies. **Corporate Communications: An International Journal**. 20(3). 344-359.
- Gümüş, Niyazi, ve Dilber Nilay Kütahyalı. 2017. KOBİ'lerim Pazarlama Çalışmalarında Sosyal Medya Kullanma ve Kullanmama Nedenlerinin Belirlenmesi: Kastamonu İlinde Bir Araştırma. **International Journal of Management Economics & Business/ Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**. 13(4).

- Hannington, T. 2016. **How to measure and manage your corporate reputation**, Routledge.
- Harari, Yuval Noah, 2017. **Hayvanlardan Tanrılara Sapiens**. 30. Baskı. İstanbul: Kolektif Kitap.
- Hill N.L. ve White C. 2000. Public Relations Practioners' Perception of the World Wide Web as a Communication Tool. **Public Relations Review**. 26 (1). s.31-51.
- Internet Live Stats. [06.05.2018]. <http://www.internetlivestats.com/watch/>.
- Internet Live Stats. [15.10.2018]. <http://www.internetlivestats.com/one-second/>.
- Internet Live Stats. [16.05.2018]. <http://www.internetlivestats.com/watch/websites-hacked/>.
- Kadıbeşegil Salim. 2006. **İtibar Yönetimi**. 2. Baskı, İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Kandil Göker, İ. E., Arar, T., ve Uysal, B. 2017. Kurumsal İtibar Kavramı Ve Hisse Senedi Fiyatlarına Etkisi: Türkiye Örneği. **Journal of Accounting & Finance**. (74).
- Kaplan, A. M. ve Haenlein M. 2010. Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. **Business Horizons**. 53(1): 59–68.
- Karaköse, Turgut, 2007. **Kurumların DNA'sı ve İtibar Yönetimi**. İstanbul: Nobel Basımevi.
- Kitchen J P ve Laurence A. 2003. Corporate Reputation: Eight Country Analysis **Corporate Reputation Review**. 6 (2). 103-117.
- Kitle İletişimi. [16.05.2018]. <http://kitleiletisimi.blogspot.com.tr/2013/05/mikro-blog.html>.
- Koçer, M. 2012. **Futbol Derneklerine Üye Olan Taraftarların Şiddet Ve Holiganizm Eğilimlerinin Belirlenmesi: Kayseri Örneği**. Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. 1(32). 111-135.
- Kuyucu, Burcu Akar. 2003. Kurumlarda Başarılı ve Etkin İtibar Yönetimi. **İtibar Yönetimi**. Derleyen: Yılmaz Argüden. ArGe Danışmanlık Yayınları. 4. 18.

- Küçük, F. ve M. N. Bayuk. 2007. Kriz Ortamında Bir Başarı Faktörü Olarak Çalışanların Kurum İmajı. **Journal Of Yasar University**. 2(7). 795-808.
- Laufer, D. ve Coombs, W. T. 2006. How Should a Company Respond to a Product Harm Crisis? The Role of Corporate Reputation and Consumer-Based Cues. **Business Horizon**. Vol. 49. 379-385.
- Lewellyn, Patsy G. 2002. Corporate reputation: Focusing the zeitgeist. **Business & Society**. 41.4. 446-455.
- Marken, G. Andy. 1990. "Corporate Image-We All Have One, But Few Work To Protect An". **Public Relations Quarterly**. 35.1. 21.
- Matuleviciene, Migle.- Stravinskiene, Jurgita. 2015. The Importance of Stakeholders for Corporate Reputation. **Engineering Economics**. 26 (1). 75-83.
- McLuhan, M. 2001. **Global Köy, 21. Yüzyılda Yeryüzü Yaşamında ve Medyada Meydana Gelecek Dönüşümler**. Çeviri: B. Ö. Düzgören. İstanbul: Scala.
- Mediacat. [06.05.2018]. <http://www.mediacaonline.com/dovedan-irkci-reklam-icin-ozur/>.
- Mehtap, Ozge, ve Ozgur Kokalan. 2013. The relationship between corporate reputation and organizational citizenship behavior: a comparative study on TV companies and banks. **Quality & Quantity**. 47.6. 3609-3619.
- Milliyet. [06.05.2018]. <http://www.milliyet.com.tr/fotogaleri/41691-yasam-korfez-de-can-pazari/3>.
- Mürteza, F. 2007. Müşteri Tatmininin Kurumsal İmaj Üzerindeki Etkisi ve Bu Süreçte Etkin Bir İletişim Aracı Olarak Halkla İlişkiler Yöntem ve Tekniklerinin Kullanımı: Turizm Sektöründe Faaliyet Gösteren Konaklama İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.
- Nakra, P. 2000. Corporate Reputation Management: CRM' with a Strategic Twist? **Public Relations Quarterly**. 45. No.2. 35-42.
- Napoles, V. 1988. **Corporate Identity Design**. John Wiley & Sons Inc. Canada. s 32-35.

- Narcı, Muhammed Talha. 2017. Tüketici Davranışları ve Sosyal Medya Pazarlaması: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. **Bulletin of Economic Theory and Analysis**. 2.3. 279-307.
- Nguyen, Nha, ve Gaston Leblanc. 2001. Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. **Journal of Retailing and Consumer Services**. 8.4. 227-236.
- Obar, J. A., Zube, P., Lampe, C. 2012. Advocacy 2.0: An Analysis of How Advocacy Groups in the United States Perceive and Use Social Media As Tools For Facilitating Civic Engagement and Collective Action, **Journal of Information Policy**. 2. 1-25.
- O'Keeffe, G. S., ve Clarke-Pearson, K. 2011. Clinical report—the impact of social media on children, adolescents, and families. **Pediatrics**.
- Oktar, Ö. F. ve Çarıkçı, İ. H. 2012. Farklı Paydaşlar Açısından İtibar Algılamaları: Süleyman Demirel Üniversitesi'nde Bir Araştırma, **Süleyman Demirel Üniv. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. Cilt 1. Sayı 15. s.127-149.
- Olegario, Rowena. ve McKenna Christopher. 2013. Introduction: Corporate Reputation in Historical Perspective. **Business History Review**. 87. 643-654.
- Olins, W. 1995. **The New Guide To Identity**. Gower Publishing Limited. Hampshire. s 7-9.
- Orta Doğu Teknik Üniversitesi. [16.10.2018].  
<http://www.internetarsivi.metu.edu.tr/tarihce.php>.
- Özbay, Deniz ve Yakup Selvi. 2014. Etik Kurumsal İtibar ve Sermaye Piyasasına Etkisi. **İtibar Yönetimi**. 1. Baskı. İstanbul: Beta. 213-246.
- Özdemir, K. Emel ve Topsümer, Füsün. 2016. Kurumsal İtibar Yaratma Sürecinde Yeşil Olgusu Sosyal Sorumluluk Mu? Yeşil Aklama Mı? Volkswagen “Think Blue” Kampanyası. Aylin Göztaş (Ed.). **İletişimde Serbest Yazılar İçinde**. Literatürk: Konya
- Paksoy Mustafa ve B. Dilek Özbezek. 2017. Ulusal Firmaların Küresel Pazara Girişinde internetin Katkısı. **Kent Akademisi**. 10.29. 94-111.

- Paliderova, M.; A. Bielikova ve E. Spuchl'akova 2015. The Importance of Corporate Identity in Water Transportation Company. **Procedia Economics and Finance**. 26. 286-291.
- Ponzi, L. J., Fombrun, C. J., Gardberg, N. A. 2011. RepTrak™ Pulse: Conceptualizing and Validating a Short-Form Measure of Corporate Reputation. **Corporate Reputation Review**. 14(1). 15-35.
- Raithel, S. ve Schwaiger, M. 2015. The Effects of Corporate Reputation Perceptions of the General Public on Shareholder Value. **Strategic Management Journal**. Vol. 36. 945-956.
- Sabuncuoğlu Z. 2010. **İşletmelerde Halkla İlişkiler**. Alfa Aktüel. Bursa.
- Sabuncuoğlu, A. ve Vural Akıncı, B. 2008. Bilgi İletişim Teknolojileri ve Ütopyadan Bakış Açısı. **Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. Temmuz. S. 5-19.
- Saylı, H. ve Uğurlu, Ö. Y. 2007. Kurumsal İtibar ve Yönetmelik Etik İlişkisinin Analizine Yönelik Bir Değerlendirme. **Süleyman Demirel Üniv. İİBF Dergisi**. Cilt 12. Sayı 3. s.75-96.
- Schwaiger, M. 2004. Components and Parameters of Corporate Reputation- An Empirical Study. **Schmalenbach Business Review**. Vol.56.
- Scott, Susan V., ve Geoff Walsham. 2005. Reconceptualizing and managing reputation risk in the knowledge economy: Toward reputable action. **Organization Science**. 16.3. 308-322.
- Serper Özer, Aytaç, Mustafa, Bayram, Nuran. 2016. **Örnekleme**. 4. Baskı. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sipahi, B. Y., ve Serra-Çinko, E. Murat. 2008. **Sosyal Bilimlerde Spss'le Veri Analizi**. 2. Baskı. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Statejico. [31.03.2018]. <http://stratejico.com/itibar-yonetimi>.
- Strategic Communications Consultancy. [31.03.2018]. <http://orsa.com.tr/cgi-bin/asp/content.asp?type=normal&lang=TR&id=42..>

- Şardağı Emine, ve Sevil Bayçu. 2018. İtibar Oluşumunda Medyada Görünürlük: Bankalar Üzerine Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi**. 5(3). 108-122.
- Şengöz, Ayhan, ve Erhan Eroğlu. 2017. Örgütlerde sosyal medya kullanımı: sosyal medya algıları, amaçları ve kullanım alışkanlıkları. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. 5.1. 503-524.
- Tekin, E. 2018. Kurumsal Sosyal Sorumluluk Faaliyetlerinde Sosyal Medyanın Rolü: GSM Firmaları Örneği. **Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. 20(1). 31-55.
- The Local. [03.06.2018]. <https://www.thelocal.se/20070126/6219>.
- The World Bank. [31.03.2018]. <https://data.worldbank.org/>.
- Thompson, Neil, ve Douglas Hanley. 2017. Science is Shaped by Wikipedia: Evidence From a Randomized Control Trial. **MIT Sloan Research**. 5238-17.
- Toffler, A. 2008. **The Third Wave**. Çev. Selim Yeniçeri. İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Toffler, A. 2011. **Şok: Gelecek Korkusu**. Çev.:Selami Sargut, İstanbul: Koridor Yayıncılık.
- Tokatlı, Mehmet, Özbükerci, İ., Günay, N. ve Vural B., 2017. Kurumsal İtibarın Sosyal Medya Üzerinden Aktarımı: Sektör Liderlerinin Twitter Yönetimi Üzerine Bir Araştırma. **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**. 34-57.
- Turban, Daniel. ve Cable, Daniel. 2003. Firm Reputation and Applicant Pool Characteristics. **Journal of Organizational Behaviour**. 24. (6). 2-18.
- Türk Dil Kurumu. [16.10.2018]. <http://www.tdk.gov.tr> .
- Twitter. [15.10.2018]. <https://twitter.com/Besiktas>.
- Twitter. [15.10.2018]. <https://twitter.com/fenerbahce>.
- Twitter. [15.10.2018]. <https://twitter.com/galatasaray>.
- Ural, E. G. 2012. Kurumsal İtibarı Ölçme Yöntemi Olarak Türkiye İtibar Endeksi Ve Endeks Sonuçlarından Hareketle Türkiye’de Elektronik Sektörünün İtibarı

Üzerine Bir Değerlendirme. **AJIT-e: Online Academic Journal of Information Technology**. Cilt. 3. 7-20.

Uzoğlu, S. 2001. Kurumsal kimlik, kurumsal kültür ve kurumsal imaj. **Kurgu Dergisi**. S.18. 337-353.

Vural, Z., Bat, M. 2010. Yeni Bir İletişim Ortamı Olarak Sosyal Medya: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesine Yönelik Bir Araştırma, **Journal of Yasar University**. 5(20). s. 3348-3382.

Walters, G. 2009. Corporate social responsibility through sport: The community sports trust model as a CSR delivery agency. **Journal of Corporate Citizenship**. (35). 81-94.

We Are Social. [16.10.2018]. <https://digitalreport.wearesocial.com/>, 16.10.2018

We Are Social. [16.10.2018]. <https://digitalreport.wearesocial.com/>.

Weinburg T. 2009. **The new community rules: Marketing on the social web**. New York: O'Reilly.

Werner, Isabel. 1993. **Liderlik ve Yönetim**. Çev. Vedat Üner. İstanbul: Rota Yayın. s. 17.

Westphal, James D., ve David L. Deephouse. 2011. Avoiding bad press: Interpersonal influence in relations between CEOs and journalists and the consequences for press reporting about firms and their leadership. **Organization Science**. 22.4. 1061-1086.

Wiki Educator. [21.10.2018]. [http://wikieducator.org/images/3/34/Newbie\\_Tut1.pdf](http://wikieducator.org/images/3/34/Newbie_Tut1.pdf).

Williams, R. J., Schnake, M. E., & Fredenberger, W. 2005. The impact of corporate strategy on a firm's reputation. **Corporate Reputation Review**. 8(3). 187-197.

Woodall G., Colby C. 2011. The Results are in: Social Media Techniques vs. Focus Groups for Qualitative Research. **MRA'S Alert! Magazine**. 23-27.

Worcester, Robert. 2009. Reflections on corporate reputations. **Management Decision**. 47.4. 573-589.

Yaşar, İbrahim Halil ve Hasan Altıncık. 2018. Türkiye Cumhuriyeti Bakanlıklarının Web Sitelerinin Halkla İlişkiler Bağlamında Değerlendirilmesi.



**Dumlupinar University Journal of Social Science/ Dumlupinar  
Üniversitesi Soysyal Bilimler Dergisi. 55.**

Yener, Müjdelen ve Sinem Ergun. 2014. İtibar Yönetimi: Tanım, Ölçüm ve Teori.,  
Haluk Sümer ve Helmut Pernsteiner. **İtibar Yönetimi**. İstanbul: Beta  
Yayımları.

YouTube. [16.10.2018]. <https://www.youtube.com/watch?v=jNQXAC9IVRw>.

Zagumny, M. J. 2001. **The SPSS Book: A Student Guide to the Statistical Package  
For The Social Sciences**, iUniverse.

Zinko, R., Gentry, W. A., Hall, A., & Grant, G. L. 2012. Reputational change among  
managers. **Journal of Managerial Issues**. 9-26.



## EKLER

### Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket formu, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde tamamen bilimsel amaçlarla yürütülen, 'Sosyal medya kullanan spor kulüplerinin kurumsal itibarlarına ilişkin taraftar algısı' konulu yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Sorulara vereceğiniz cevaplar kesinlikle gizli tutulacaktır. Size göre en doğru olan cevabı vermeniz araştırmanın sağlıklı ilerlemesi açısından önem arz etmektedir. Katılarınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Emel Esen  
E. Nihan Değercan

[nihan\\_degercan@hotmail.com](mailto:nihan_degercan@hotmail.com)

### DEMOGRAFİK BİLGİLER

Cinsiyetiniz

Kadın  Erkek

Yaşınız

18-24  25-34  35-44  45 ve üzeri

Eğitim durumunuz

İlköğretim  Lise  Önlisans  Lisans  Yüksek lisans

Diğer

Sosyal Medya Kullanım Sıklığınız

	Gün içerisinde birden fazla	Yaklaşık günde bir defa	Haftada üç beş defa	Haftada bir iki defa	Birkaç haftada bir	Daha az

Facebook						
Twitter						
Instagram						
Diğer (yoğun kullandığınız başka bir sosyal medya sitesi varsa lütfen değerlendiriniz.)						

Taraftarı olduğunuz spor kulübünün en çok hangi sosyal medya hesabını kullanmaktasınız?

- Facebook  Instagram  Twitter  Web sitesi  Diğer

Taraftarı olduğum spor kulübünü;

- Doğduğumdan beri destekliyorum.  
 İlerleyen yaşlarda değiştirdim.

Ne sıklıkla maç izlersiniz?

- Haftalık bütün maçları izlerim.  
 Her hafta kendi takımımın maçlarını seyrederim.  
 Sadece maçların özetlerini seyrederim.  
 Vakit buldukça izlerim.

Aşağıdaki sorulara yanıt verirken, taraftarı olduğunuz spor kulübünün sosyal medya hesaplarını düşünerek yanıtlayınız. ( 1= Hiçbir zaman; 2= Nadiren; 3= Bazen; 4= Sıklıkla; 5= Her zaman)

	1= Hiçbir zaman	2= Nadiren	3= Bazen	4= Sıklıkla	5= Her zaman
Sosyal medya hesabında güncel ve anlık maç fotoğraflarını yeterince paylaşmaktadır.					

Sosyal medya hesabındaki paylaşım sıklığını beğeniyorum.					
Sosyal medya hesabındaki paylaşılan görselleri ve videoları yeterli buluyorum.					
Sosyal medya hesabındaki iletilerini beğeniyorum.					
Sosyal medya hesabında kulüp ile ilgili haberleri yeterince paylaşmaktadır.					
Sosyal medya hesabında oldukça fazla takipçisi var.					
Sosyal medya hesabında sportmenlik çerçevesinde rakip takımlara yapılan ince göndermeleri eğlenceli buluyorum.					
Sosyal medya hesabında uluslararası platformlarda kendini tanıtmaya girişimleri gösterir.					
Sosyal medya hesabından kulüp hakkındaki en doğru bilgiye ulaşıyorum.					
Sosyal medya hesabında rakip takımlarla ilgili alaycı ifadelere yer vermez.					
Kulüp yöneticisinin iyi bir liderlik anlayışı var.					
Yöneticisi vizyon sahibidir.					
Kulüp iyi transferler yapar.					
Kriz yönetimi konusunda başarılıdır.					

Sosyal medya hesabında yönetim konularıyla ilgili yeterince şeffaftır.					
Sosyal medya hesabındaki bilgiler tamamiyle inandırıcı değildir.					
Sosyal medya hesabında yöneticisinin vizyonerliğine dair yeterli veri paylaşılmamaktadır.					
Sosyal medya hesabında yeterli düzeyde sosyal sorumluluk faaliyetlerinden bahsetmemektedir.					
Sosyal medya hesabında gereğinden fazla paylaşım yapılmaktadır.					
Yöneticisinin son iki sezondur verdiği kararlar yerinde değildir.					
Sosyal medya hesabında uluslararası rakiplerine kıyasla daha az takipçi bulunmaktadır.					
Toplum için faydalı işler yapar.					
Lisanslı kulüp ürünleriyle ilgili kampanyaları sosyal medya hesabında başarılı bir şekilde duyurur.					
Sosyal medya hesabıyla ilgili iyi hislerim var.					

## ÖZ GEÇMİŞ

**Adı Soyadı:** E. Nihan Değercan

**Doğum Tarihi:** 12 Mayıs 1989

**Doğum Yeri:** İstanbul

**Üniversite:** Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul/ TÜRKİYE  
İşletme Yönetimi, 2019

Slezska Univerzita v Karvine, Karvina/ ÇEK CUMHURİYETİ  
Yönetim, 2010

Kocaeli Üniversitesi, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi, Kocaeli/  
Türkiye, 2011

**Lise:** Bodrum Anadolu Lisesi

**İş Deneyimi:** Camden Park, Huntington-West Virginia/ABD, 2008

Türk Hava Yolları, Kargo Ürün Geliştirme Uzmanı- İstanbul,  
2018-